



Universidade de Aveiro Departamento de Educação
Ano 2011

**Maria Lúcia de Sousa
Costa Silva**

**Participação dos professores no novo modelo de
gestão das escolas**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, área de especialização de Administração e Políticas Educativas realizada sob a orientação científica do Doutor António Maria Martins, Professor auxiliar do Departamento de Educação da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida:

À memória dos meus pais Luciana e Manuel, grandes responsáveis por eu ser quem sou.

Ao meu marido António e ao meu Filho António Manuel, por serem...Tudo!

o júri

presidente

Prof. Dr. António Augusto Neto Mendes
Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Dr. Eugénio Adolfo Alves da Silva
Professor Auxiliar do Instituto de Educação e Psicologia
da Universidade do Minho

Prof. Dr. António Maria Martins
Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Nesta caminhada pela nossa formação foram muitos os que, directa ou indirectamente, nos apoiaram. Queremos deixar o registo da nossa gratidão e, com humildade reconhecer que, sem a sua ajuda, a tarefa que nos propusemos dificilmente chegaria ao fim.

Queremos registar um agradecimento especial:

- Ao Professor Doutor António Maria Martins, meu orientador, que a par dos sábios conselhos e da grande exigência e rigor, sempre soube demonstrar disponibilidade e apoio;
- A todos os colegas do Agrupamento onde o estudo foi realizado, pela colaboração sempre pronta e prestimosa e pelo constante apoio;
- À Direcção do referido Agrupamento, sempre receptiva e colaborante;
- A tantos colegas e amigos que comigo colaboraram, em especial à Ana Cristina à Margarida e à Isabel;
- À minha família, em especial ao meu marido, pelo grande apoio, colaboração, paciência e, também pela impaciência que estimula o trabalho;
- Finalmente, a Vós, ó Mãe, força e companhia de tantas horas de trabalho solitário.

A todos, muito obrigada.

palavras-chave

Participação, Modelos de gestão, Administração e Gestão Escolar, Gestão pedagógica, Gestão intermédia, Satisfação dos professores

resumo

A escola portuguesa tem sido gerida nas duas últimas décadas, do ponto de vista administrativo e pedagógico, com base no Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio e no actual modelo de gestão consagrado pelo Decreto-lei nº75/2008 de 22 de Abril.

A entrada em vigor do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, foi responsável por alterações muito significativas na administração e na gestão das escolas públicas em Portugal. Como resultado da sua aplicação vieram a ocorrer, inicialmente, muitas contestações principalmente pelos professores. Apesar dessa contestação, a sua aplicação foi generalizada a todas as escolas e a todos os agrupamentos de escolas, mantendo-se em vigor na actualidade. Com este trabalho pretende-se, compreender como foi percebida pelos professores a mudança verificada na administração e gestão das escolas, nomeadamente ao nível da sua participação em todas as dimensões e o grau e sentido da sua satisfação com esta nova realidade.

O estudo foi realizado socorrendo-nos de um estudo de caso onde a informação foi recolhida através da análise documental da legislação e outros documentos legais e da informação recolhida junto de uma amostra de docentes de um agrupamento de escolas, através de um inquérito por questionário e da realização de entrevistas semi-estruturadas a informadores privilegiados.

Os dados foram apresentados e discutidos, tendo como referencial o problema inicialmente colocado e os objectivos específicos formulados.

Sintetizando as conclusões podemos referir que, com a entrada em vigor do Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de Abril, os professores perderam grande parte da possibilidade de participar nas decisões da escola relativas à administração e gestão administrativa e pedagógica. Neste sentido os professores viram diminuída a sua participação na escolha do órgão de gestão e estão impossibilitados de eleger os dirigentes dos órgãos de gestão intermédia.

Por esse facto e por terem a sua participação quase restringida ao departamento curricular, mostram níveis elevados de insatisfação.

keywords

Participation, Management models, Educational administration and management, Pedagogical management, Teachers' contentment.

abstract

In terms of administration and pedagogy for the last two decades the Portuguese educational system has been managed based on the Decree-law Nº 115-A/98 de 4 May and on the current management model established by the Decree-law Nº 75/2008 de 22 April.

The implementation of the Decree-law Nº 75/2008 de 22 April brought very significant changes in the administration and management of public schools in Portugal. Its application caused major protest mainly by the teachers. Despite the protest it was generally applied to every school and grouped schools maintaining operational nowadays.

This study has the intent of understanding how were the changes occurred in the administration and management of schools perceived by the teachers, especially in which is concerned their participation in all dimensions and their level of contentment with this new reality.

The study was made based on a study case being the information brought together through the documental analysis of legislation and other legal documents, through the results of questionnaire applied to a sample of teachers from a grouped school and via semi structured interviews to privileged informers.

The data was presented and discussed having by reference the problem initially stated and the specific aims formulated.

Summarizing the conclusions we can say that with the introduction of the Decree-law Nº 75/2008 de 22 April the teachers lost a major part of the possibility of taking part in school decisions related to administration and pedagogical management. Thus the teachers realized the diminishing of their participation concerning the choice of the management body and are not allowed to elect the leaders of intermediate management structures. Therefore, and for having their participation restricted to the curricular department, great levels of discontentment are exposed

Índice geral

Introdução	11
1. Problema e sua contextualização	11
2. Estrutura do trabalho	14
Capítulo 1. Democracia/Participação e a Organização Escolar	15
1. O que nos conta a História sobre “democracia”	16
2. Participação	19
3. Democracia e participação na organização escolar	21
4. Descentralização, desconcentração e autonomia	25
5. Modelos organizacionais de escola	28
5.1. Escola como Democracia	29
5.2. Escola como Arena política	32
Capítulo 2. Gestão das Escolas Públicas	35
1. Gestão das escolas públicas após 1974 – breve referência	36
2. A Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE)	39
3. Do Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio ao Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril – Análise comparativa	41
Capítulo 3. Metodologia e contextualização	46
1. Considerações Metodológicas	47
2. Método: Estudo de caso	48
3. O caso	51
4. Técnicas de recolha de informações	60
Capítulo 4. Apresentação e análise dos resultados	64
Bibliografia	83
Documentação Electrónica	84
Anexos	87
Anexo 1 - Pedido de autorização à Direcção do Agrupamento	88
Anexo 2 - Questionário aos Docentes	89
Anexo 3 - Guião de entrevista para aplicação aos Docentes	94
Anexo 4 - Entrevistas aos Docentes	95

Anexo 5- Participação na escolha da Direcção	104
Anexo 6 - Participação/satisfação na escolha da Direcção P/ sexo	105
Anexo 7- Participação/satisfação na escolha da Direcção - Diferentes níveis de ensino	106
Anexo 8 - Participação/satisfação na Administração e gestão	107
Anexo 9 - Participação/satisfação na Administração e gestão P/ sexo - masculino	108
Anexo 10- Participação/satisfação na Administração e gestão P/ sexo - feminino	109
Anexo 11- Participação/satisfação na Administração e gestão - Diferentes níveis de ensino Educadores de infância e Professores 1º ciclo	110
Anexo 12 - Participação/satisfação na Administração e gestão - Diferentes níveis de ensino Professores do 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico	111
Anexo 13 - Participação/satisfação na escolha do Conselho Pedagógico	112
Anexo 14 - Participação/satisfação na escolha do Conselho Pedagógico P/ sexo	113
Anexo 15 - Participação/satisfação na escolha do Conselho Pedagógico - Diferentes níveis de ensino	114
Anexo 16 - Participação/satisfação na gestão pedagógica	115
Anexo 17- Participação/satisfação na gestão pedagógica P/ sexo - masculino	116
Anexo 18- Participação/satisfação na gestão pedagógica P/ sexo - feminino	117
Anexo 19- Participação/satisfação na gestão pedagógica - Diferentes níveis de ensino Educadores de infância e professores do 1º Ciclo do Ensino Básico	118
Anexo 20 - Participação/satisfação na gestão pedagógica - Diferentes níveis de ensino Professores do 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico	119
Anexo 21 - Participação/satisfação na gestão intermédia – escolha dos dirigentes	120
Anexo 22 - Participação/satisfação na Gestão intermédia P/ sexo	121
Anexo 23 - Participação/satisfação na Gestão Intermédia - Diferentes níveis de ensino	122
Anexo 24 - Participação/satisfação no conselho de docentes/departamento curricular ...	123
Anexo 25 - Participação/satisfação no conselho de docentes/departamento curricular p/ sexo - masculino	124
Anexo 26- Participação/ satisfação no conselho de docentes/departamento curricular p/ sexo - feminino	125
Anexo 27- Participação/satisfação no conselho de docentes/departamento curricular/ Diferentes níveis de ensino Educadores de infância e professores do 1º Ciclo do Ensino Básico	126

Anexo 28 - Participação/satisfação no conselho de docentes/departamento curricular -Diferentes níveis de ensino

Professores do 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico	127
---	-----

Índice de quadros

Quadro 1 – Distribuição do Pessoal Docente por habilitações e nível de ensino	53
Quadro 2 - Sexo dos inquiridos.....	54
Quadro 3 – Idade dos inquiridos	54
Quadro 4 – Habilitações académicas	55
Quadro 5 – Tempo de serviço docente	55
Quadro 6 – Nível de ensino leccionado	56
Quadro 7 – Categoria profissional	56
Quadro 8 – Cargos de gestão intermédia desempenhados	57
Quadro 9 – Caracterização dos docentes entrevistados	58
Quadro 10 – Organização dos temas por conteúdos	60
Quadro 11 – Categorização da entrevista	62
Quadro 12 – Participação na escolha da Direcção	65
Quadro 13 – Participação/satisfação na Administração e Gestão	68
Quadro 14 – Participação na escolha do Conselho Pedagógico	71
Quadro 15 – Participação/Satisfação na Gestão Pedagógica	73
Quadro 16 – Participação na escolha dos dirigentes dos órgãos de Gestão Intermédia....	75
Quadro 17 –Participação/Satisfação no Conselho de Docentes/Departamento Curricular	77

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Distribuição do número de alunos por ciclo de escolaridade	51
Gráfico 2 – Situação dos alunos face à Acção Social Escolar	52
Gráfico 3 – Distribuição dos alunos subsidiados por ciclo	5

Introdução

1. Problema e sua contextualização

As alterações legais impostas do topo da hierarquia do sistema educativo português tornaram as escolas locais de descontentamento e algum mal-estar entre pares, por vezes mal disfarçado.

A entrada em vigor do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, cujo objecto é a aprovação do regime de autonomia, administração e gestão dos Estabelecimentos Públicos de Educação terá, em parte, funcionado como um catalisador desse mal-estar.

Como professores, vivemos transformações constantes nas diversas áreas do saber e somos forçados a actualizações permanentes. Grandes alterações da conduta social dos indivíduos geraram a possibilidade de conflitualidades que é necessário, a todo o momento, saber gerir. Os códigos de conduta, geridos por padrões rígidos, deixaram de existir e a mediação de conflitos, por parte do professor, é uma constante diária. A escola actual – escola de massas – trouxe a necessidade de novas respostas, de âmbito pedagógico e relacional, motivadas pela abertura a novos públicos. Ao enfrentar estas alterações, a escola vive na contradição entre “ser um espaço de transmissão de saberes” ou assumir-se como integradora e integrada num mundo plural que exige uma reconstrução, quer a nível dos saberes, quer a nível das práticas. Os professores nas suas práticas diárias, sentindo-se incomodados nesta dualidade, enfrentam a necessidade de uma nova escola, passando a fazer parte, como outros actores, de um percurso de mudança. As alterações sofridas pela escola ocorreram apenas em algumas décadas, e as contradições delas resultantes estão na origem do mal-estar docente. A profissão de professor obriga-o “a confrontar-se quotidianamente com problemas de grande complexidade técnica, científica, no quadro de uma crise global das instituições escolares e de uma enorme dificuldade de afirmação de uma imagem social desvalorizada”(Nóvoa, 1991:64).

Há um sentimento generalizado por parte dos professores de que, a par da desvalorização da sua imagem social, referida por Nóvoa em 1991 mas cada vez mais actual, a sua participação nas escolas foi consideravelmente reduzida, com a entrada em vigor do modelo de gestão preconizado pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril.

A nossa necessidade de estudar a alteração da participação dos professores na gestão das escolas advém da necessidade de vislumbrar a realidade por um prisma mais racional e mais empírico, fugindo de ideias motivadas pelas emoções sentidas no nosso dia-a-dia, para uma esfera mais científica que seja clarificadora e esclarecedora do papel do professor, no novo modelo de administração e gestão das escolas públicas.

Com a entrada em vigor do Decreto – Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, o Director (órgão de Administração e Gestão) passa a ser eleito pelo Conselho Geral. O número de representantes do pessoal docente em conjunto com o pessoal não docente com assento neste órgão não pode exceder 50% da totalidade dos membros que o compõem. Comparativamente, no Decreto – Lei 115-A/98 de 4 de Maio, o Conselho Directivo ou Director era eleito por uma assembleia que integrava a totalidade do pessoal docente e não docente em exercício de funções na escola e por representantes dos encarregados de educação.

A participação dos professores na escolha do órgão de administração e gestão da escola ou agrupamento de escolas torna-se significativamente menor com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 75/2008, pois restringe-se à eleição dos seus representantes ao Conselho Geral.

Entre as competências do Director, previstas no Decreto-Lei nº 75/2008, encontra-se a designação dos coordenadores de escola ou de estabelecimento pré-escolar e os coordenadores de departamento e directores de turma, docentes esses que eram eleitos pelos professores em exercício efectivo de funções nos respectivos ciclos, anos ou departamento curricular, no anterior modelo de gestão. Os referidos coordenadores vão fazer parte - juntamente com representantes dos encarregados de educação e dos alunos nos estabelecimentos com ensino secundário – do Conselho Pedagógico que é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica da escola ou agrupamento e é presidido pelo Director. Com a entrada em vigor do modelo de gestão previsto no Decreto-Lei nº75/2008 os professores ficam impedidos de elegerem os seus representantes com assento neste importante órgão vendo, desta forma, limitada a sua capacidade de intervenção ao nível das decisões pedagógicas da escola ou agrupamento.

As situações descritas, resultantes da análise dos normativos legais anteriormente referidos, fazem pressupor uma grande alteração na distribuição de poder nas escolas ou agrupamentos, que nos importa esclarecer e, fundamentalmente, compreender se a mesma

foi percebida pelos professores. Decorrente da situação referida, pretendemos aferir qual o grau de satisfação dos docentes face às alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, nomeadamente no que diz respeito ao seu grau de participação na escola, pelo que temos, como grande questão em estudo, a seguinte:

Com o presente estudo pretendemos compreender a evolução da participação dos professores na Administração e Gestão das Escolas públicas portuguesas, desde 1998 até à actualidade e consequente alteração das relações de poder na organização. Cumulativamente, pretendemos conhecer a forma como o processo antes referido foi percebido pelos professores e o sentido da sua satisfação.

As respostas que pretendemos serão obtidas pela análise da legislação e outros documentos e, sobretudo, pela informação a recolher junto de uma amostra de docentes, através da aplicação de um inquérito por questionário, e junto de informadores privilegiados, pertencentes a um agrupamento de escolas do distrito de Aveiro.

A complexidade do problema enunciado leva-nos à elaboração de questões que o possam clarificar, pelo que iremos:

- Conhecer a evolução, entre os Decretos-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio e 75/2008 de 22 de Abril, da participação e percepção dos professores sobre os seguintes aspectos:

- Escolha dos dirigentes;
- Decisões administrativas;
- Decisões pedagógicas.

- Conhecer o sentido da satisfação dos professores face às alterações verificadas.

A partir do problema e das questões colocadas e como forma de operacionalizar a recolha de informação, colocamos os seguintes **objectivos específicos**:

1. Pretende-se conhecer a forma como evoluiu a participação e a satisfação dos professores na administração e gestão do agrupamento, particularmente na escolha dos dirigentes.
2. Pretende-se conhecer a forma como evoluiu a participação e a satisfação dos professores nos órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, particularmente na escolha dos dirigentes.
3. Pretende-se conhecer a forma como evoluiu a participação e a satisfação dos professores nos órgãos de gestão intermédia do agrupamento, particularmente na escolha dos seus dirigentes.

2. Estrutura do trabalho

Este trabalho divide-se em quatro capítulos.

O primeiro – Democracia/Participação e a Organização Escolar - foi dedicado ao estudo da temática da democracia e participação fazendo referência à evolução histórica do fenómeno democrático e à sua relação com a participação; analisamos o conceito de participação, em várias vertentes e de acordo com alguns autores e alargamos o estudo dessa participação à organização escolar. Conscientes de que não há democracia sem autonomia e que essa autonomia só é possível num quadro de gestão descentralizada, relacionamos estes conceitos com a história da organização escolar portuguesa nas últimas décadas. Procurando situar-nos numa perspectiva de escola como organização, abordamos os modelos que mais nos pareceram adequar-se ao presente estudo: Escola como Democracia e Escola como Arena Política.

No segundo capítulo – Gestão das Escolas Públicas - fizemos referência à gestão das escolas Públicas após 1974 e analisamos, de forma comparada os dois modelos legais subjacentes ao presente estudo.

No capítulo 3 – Metodologia e contextualização - expusemos a metodologia, o método, percurso e processos da investigação e descrevemos os instrumentos de recolha e tratamento da informação. Contextualizamos e caracterizamos a unidade de investigação e a amostra em estudo e analisamos, de forma breve, os seus documentos orientadores.

No capítulo 4 - Apresentação e análise dos resultados - apresentamos e discutimos os resultados por referências ao problema e aos objectivos propostas e com a ajuda/enquadramento do quadro teórico e de vários documentos, particularmente legais, e por último foram equacionadas algumas conclusões finais.

Capítulo 1. Democracia/Participação e a Organização Escolar

1. O que nos conta a História sobre “democracia”

Numa tentativa de clarificar o conceito de “democracia” recuemos no tempo até à Grécia Antiga, ao segundo quartel do Século V a.C. onde se pensa o mesmo ter tido origem e cujo significado seria “governo do povo”. Na democracia grega, todos os cidadãos eram iguais perante a Lei, independentemente da sua categoria social ou da fortuna pessoal. A eleição para a maioria dos órgãos e magistraturas era efectuada por tiragem à sorte, permitindo, não só a igualdade no poder, como a anulação das possíveis influências pessoais. Desta forma os cargos poderiam ser ocupados por ricos ou pobres, mais ou menos cultos, mais ou menos influentes socialmente. Os cidadãos são independentes e livres, obrigados a aceitar as leis que se tornaram escritas, mas sem qualquer submissão perante os governantes. O princípio de tiragem à sorte estava de tal modo ligado à democracia que a sua abolição, nos regimes que passavam a oligarquias, era uma das medidas imediatas (Ferreira, 1990).

A Lei escrita torna-se, assim, o fundamento da sociedade política grega e a democracia baseia-se na aceitação plena e absoluta dessas mesmas Leis, cuja autoridade ou força moral suplantaram a soberania de um indivíduo, de um grupo ou de uma classe social, não permitindo que fossem cometidas arbitrariedades.

O direito à participação na vida pública – única forma de realização plena – estava directamente ligado ao dever dessa participação e ao cumprimento das Leis escritas que conferiam a todos os cidadãos direitos iguais.

Um dos principais traços da democracia grega era ser directa e plebiscitária. As decisões eram tomadas por todos os cidadãos – sendo assim considerados os filhos e netos de atenienses, deixando de fora os metecos (estrangeiros), os escravos e as mulheres (Mossé, 1999) – que tinham o dever de participar na assembleia (a Eclésia).

A comunidade de cidadãos (dêmos) reunia para tomar as decisões necessárias não sendo delegado em ninguém o poder de representação, uma vez que não confiavam a outros a resolução dos problemas da Polis (“Cidade-estado” ou cidade)

A instabilidade vivida e o consequente desequilíbrio social, provocou um desinteresse do “dêmos” pela governação da polis, o que teve como consequência o desmoronamento da democracia, que foi abolida em 322 a.C. e substituída por uma oligarquia.

Com a queda do Império Romano e o advento do Cristianismo, vive-se um conjunto de ideais novos, diferentes dos gregos, em que o princípio base seria a submissão à vontade de Deus. A democracia foi substituída, a partir do século XV por formas de governação centradas em ideias absolutistas impostas por governos despóticos.

As transformações económicas, políticas e sociais ocorridas na Europa a partir do século XV e as revoluções burguesas ocorridas entre os Séculos XVII e XVIII, a crise de consciência europeia e o profundo questionamento das certezas em Inglaterra, fizeram renascer um sentimento de liberdade. A Lei de “habeas corpus”, surgida em 1679 e o “Bill of Rights” de 1689 foram documentos criadores e instruidores de liberdades individuais em Inglaterra. Os poderes de legislar passaram a ser da competência do parlamento, tendo este passado a ser um órgão encarregado de defender os súbditos perante o Rei, que não tinha o poder de interferir no seu funcionamento (Comparato, 1999).

A declaração de Independência dos Estados Unidos, em 1776, reconhece a soberania popular e a existência de direitos inerentes a todos os homens, independentemente das diferenças de sexo, raça, religião, condição social, posição e cultura.

A Revolução Francesa, ocorrida em 1789, veio proclamar, na Europa, a legitimidade democrática e o respeito por todos os seres humanos, iguais em dignidade e direitos.

Estes acontecimentos vieram proclamar a legitimidade democrática, por protegerem os direitos dos cidadãos e as suas liberdades e garantias. A concepção de cidadania foi alargada e os direitos civis, políticos e sociais foram, progressivamente, sendo reconhecidos a todos os cidadãos. No entanto, e segundo Comparato (1999), as democracias surgidas na América e na Europa nada têm a ver com a democracia grega. “Este espírito original não foi a defesa do povo pobre contra a maioria rica mas sim a defesa dos proprietários ricos contra um regime de privilégios estamentais e de governo irresponsável” (Comparato, 1999:39).

A democracia moderna surgiu como um movimento de limitação dos poderes governamentais sem preocupação com a defesa da maioria pobre contra a minoria rica, e não como uma concentração de poderes nas mãos do povo.

A democracia é uma constante procura, uma permanente construção e actualização, nunca atingindo total realização, nunca se considerando acabada. Não há democracia sem

participação popular, mas para que essa participação popular seja forte, é necessário a instituição de uma formação e cultura de cidadania, promovendo a discussão e decisão de todos em função da coisa pública. Quanto maior for a participação popular, mais forte será a democracia.

Para que uma sociedade seja verdadeiramente democrática, é necessário que se estabeleça equilíbrio entre liberdade e igualdade e haja promoção da descentralização do poder político (Fernandes, 2004).

A descentralização é materializada na participação dos cidadãos, o que conduz a uma decisão colectiva, e não apenas a uma mera discussão dos problemas; “há que encontrar formas de institucionalizar os modos não institucionais de exercício da política, conferindo-lhe a capacidade de representação. Isto consegue-se mediante a associação de representação procedimental com modalidades diversificadas de representação funcional “ (Fernandes, 2004:43)

“As deliberações colectivas, isto é, as deliberações que dizem respeito à colectividade inteira, são tomadas não directamente por aqueles que dela fazem parte mas por pessoas eleitas para esta finalidade” (Bobbio, 2004:56). Este é, basicamente o conceito de democracia representativa, por contraposição à democracia directa, considerada por Bobbio (2004) impraticável nas actuais sociedades. A democracia moderna, segundo Bobbio (2004), é caracterizada fundamentalmente pelo pluralismo. Ainda para este autor, “para que exista democracia basta o consenso da maioria, mas exactamente o consenso da maioria implica que exista uma minoria que dissente” (2004:74). Esta dinâmica comporta a necessidade da existência de uma sociedade pluralista que permite uma maior distribuição do poder integrando a sociedade civil e permitindo o alargamento da democracia. A democracia deve resultar de uma cultura política e da assunção, por parte de todos, da sua cidadania, baseada na consciência individual e colectiva, da interdependência, da diversidade mas também da unidade, da integração e da liberdade.

A sociedade é constituída por uma pluralidade de actores sociais, pelo que a democracia terá, obrigatoriamente, de ser pluralista, respeitando os direitos fundamentais, e contribuindo para o bem comum.

2. Participação

O conceito de democracia não está dissociado da participação dos indivíduos, de forma mais ou menos directa, nas decisões tomadas, quer ao nível de uma sociedade, quer ao nível de uma organização. Lima (1992:81) considera que “o estudo dos fenómenos de participação nas organizações, designadamente na escola, (...) não pode ser realizado à margem (...) de certos pontos de vista da Ciência Política e das teorias da democracia” Ainda segundo o mesmo autor, “sendo a participação e a democracia questões desde logo políticas, de regime, de organização do Estado, só no quadro de certas teorias é que as encontramos isoladas nesse nível (macro) enquanto que em outras são transportadas para novos espaços institucionais e para a sociedade” (Lima, 1992:81).

A participação dos indivíduos depende da natureza dos problemas e do tipo de organização. Dada a complexidade e o interesse da matéria em questão a mesma serviu de estudo a vários autores.

Canotilho (segundo Ribeiro, 2005:20) considera a participação *lato senso*, quando a mesma se verifica através do voto, tratando-se, neste caso, de uma democracia representativa e indirecta, ou participação *strictu senso*, quando os indivíduos participam directamente na tomada de decisões, tratando-se de uma democracia directa. Ainda segundo este autor consideram-se três graus de participação nos processos de decisão: participação não vinculante – em que os indivíduos participam na tomada de decisões apenas através de informações, propostas, manifestações, exposições, etc., participação vinculante – onde os indivíduos participam na tomada de decisões mas de forma limitada (como é o caso da participação em órgãos de gestão) e participação vinculante e autónoma, ou seja auto-gestão.

Machado (segundo Ribeiro, 2005:20) atribui à participação vários níveis de profundidade, distinguindo *participação consultiva* – que ocorre numa fase preparatória do processo de decisão, *participação na decisão* – sempre que o indivíduo contribui, com o seu voto, para a decisão final e *participação cooptativa* – quando se verifica participação na implementação ou execução da decisão, onde se verifica a possibilidade da introdução de propostas ou sugestões, desde que a referida decisão seja mantida.

Para Ferreira, citado por Ribeiro “ (...) a verdadeira participação implica intervenção em todas as fases do processo de decisão, incluindo, obrigatoriamente a decisão final” – *participação perfeita*. Já *participação imperfeita* é definida como “ (...)

qualquer tipo de participação possibilitando a intervenção numa fase de consulta, conferindo o direito a atitudes divergentes, mas sem participação na decisão final” (2005:23).

Um dos autores que mais estudou esta temática foi Lima. Nos seus estudos, sintetizados por Ribeiro (2005: 23 a 27), Lima considera a participação segundo dois planos: *plano das orientações para a acção organizacional* (que integra a *participação consagrada* e a *participação decretada*) e o *plano da acção organizacional* (onde se integra a *participação praticada*). No âmbito do *plano de acção organizacional* atende-se os critérios *Democraticidade, Regulamentação, Envolvimento e Orientação*.

Relativamente ao critério “*democraticidade*” o autor considera as categorias “participação directa” e “participação indirecta”. Na primeira, o indivíduo intervém, directamente, na tomada de decisões, geralmente com direito a voto. Na segunda, a participação é mediada, de carácter representativo, exercida por representantes e onde a participação do cidadão se limita à eleição desses mesmos representantes. A participação directa aproxima-se mais da concepção de democracia participativa, ao passo que a participação indirecta se pode articular com a directa sempre que o representante seja revogável em qualquer momento, por iniciativa dos representados.

No que concerne ao critério “*Regulamentação*” Lima considera “participação formal” - que corresponde à participação praticada e decorre da participação decretada - “participação não formal” - que tem por base um conjunto de regras produzidas pela organização, tomando em consideração as regras para a participação decretada - e a “participação informal” - que acrescenta algo à participação formal e participação não formal e surge quando as regras produzidas nas participações referidas são insuficientes, desajustadas ou indesejáveis.

No critério “*Envolvimento*”, Lima considera a “participação activa” (que caracteriza atitudes e comportamentos de elevado envolvimento na organização, traduzindo-se, entre outras, na capacidade de influenciar decisões), a “participação reservada” (caracterizada por uma actividade que adopta uma atitude mais reservada e expectante e aguarda uma tomada de posição mais definida, protegendo interesses próprios) e a “participação passiva” (onde os actores, sem recusar a possibilidade de uma participação activa, apresentam comportamentos de desinteresse, alheamento e não aproveitamento das possibilidades de participação).

Em relação ao critério “*Orientação*”, Lima considera que a participação pode ser “convergente” – que se orienta sempre no sentido de realizar os objectivos oficiais da organização – ou “divergente” – que rompe com as orientações oficialmente estabelecidas, orientando-se em sentidos distintos ou mesmo opostos aos apontados pelos objectivos oficiais da organização).

A possível articulação entre os critérios apresentados por Lima, permite uma ampla variedade de tipos e ideais de participação, capazes de servir de base de análise a uma grande pluralidade de situações susceptíveis de serem observadas.

A proposta apresentada por Lima, é compatível com a análise da participação de docentes, não docentes, discentes e demais elementos da organização escolar e da comunidade educativa.

3. Democracia e participação na organização escolar

Tendo surgido como “uma extensão da família e que, sobretudo a escola pública, teve (e ainda tem) como uma das funções alargar e complementar o papel educativo da família, através de processos organizacionais que conferiram ao Estado maior controle sobre a educação das gerações jovens – (Lima, 1992:36) – a escola foi assumindo, ao longo da sua história, uma faceta organizacional que, segundo Costa (1996:9) consiste na concretização e materialização da educação organizada num espaço próprio”

A principal função da organização escolar é a função educativa. Pela escola pretende-se formar cidadãos conscientes, responsáveis e actuates. No entanto, esse objectivo só será concretizado se na escola existir uma verdadeira cultura de participação. Essa só será conseguida pela instituição do diálogo permanente, da capacidade crítica, do debate aberto e livre, da capacidade de avaliar e trabalhar em equipa, de tomar decisões. Todos os membros da comunidade escolar devem ser parceiros dessa participação, que se vai enraizando na cultura própria da organização escolar. Esta dimensão educativa de participação completa-se com a dimensão social da escola, organização inserida numa comunidade mais alargada. “Nos últimos dois séculos, a escola pública tem dado um contributo fundamental par a construção do projecto Estado-Nação e para a reprodução da identidade nacional” (Afonso, 2007:80)

Lima (1992:132) considera que à (...) ” educação sobretudo à educação escolar, tem de há muito sido atribuído um importante objectivo para a realização, consolidação e aprofundamento da democracia política – a preparação das crianças e dos jovens para a democracia”. Para este autor “torna-se indispensável formar indivíduos sensíveis aos valores democráticos, empenhados na realização da democracia, conhecedores dos seus direitos e dos seus deveres, defensores e vigilantes do regime democrático”.

Pela actuação participativa dos vários membros da comunidade escolar, é possível criar uma cultura de corresponsabilização nas decisões individuais e colectivas. Tal, no entanto, só é possível se os vários comportamentos individuais não se basearem unicamente no cumprimento de regras pré-estabelecidas. Permitindo a participação de todos os seus intervenientes, em especial dos alunos, a escola ajuda a formar seres sociais, capazes de se integrar num grupo e de se responsabilizar pelas suas próprias escolhas, a nível individual ou colectivo.

A escola tem, por consequência, um papel importante na “socialização (ou mesmo fusão) de identidades dispersas, fragmentadas e plurais que se esperava poderem ser reconstruídas em torno de um projecto político e cultural comum (...), um lugar privilegiado de transmissão de um projecto societal integrador e homogeneizador” (Afonso, 2007:80).

A educação como fundamento para um regime democrático, reivindicada desde o início do século XIX, não se coaduna com uma escola apenas para alguns, uma escola de elites, perpetuadora de desigualdades sociais. O direito à educação, tão reivindicado por alguns sectores da sociedade, só teve expressão com a “criação de mais escolas, a consagração de uma escolaridade universal e gratuita, mais tarde de uma escolaridade obrigatória sucessivamente mais prolongada, em suma, de uma escola para todos” (Lima 1992:133). Esse conceito de escola deu um contributo fundamental para uma melhoria das condições sociais com um acesso facilitado ao mercado de trabalho e a possibilidade de uma mobilidade social ascendente.

Após o 25 de Abril de 1974 a maior parte das escolas entraram num regime auto-gestionário, afastando os reitores e directores (rostos do regime autoritário) e assumindo a escolha das respectivas comissões directivas. A tomada de decisão era efectuada em assembleias gerais, onde os professores assumiram uma participação activa. Tais práticas, segundo Lima (2009:228) “colegiais e participativas (...) eram objecto de reconhecimento,

mas também uma tentativa de regulação genérica procurando assegurar a autoridade do governo e os poderes de direcção das escolas por parte do ministério”. A democracia na escola era exercida de forma directa por professores e alunos. No entanto, os encarregados de educação e os elementos da comunidade local não intervieram neste processo, em que a escola passa de um controlo político centralizado para o exercício efectivo da autonomia, onde as regras próprias eram estabelecidas, democraticamente em plenários de professores, em assembleias de escola e pelos órgãos colegiais de gestão eleitos. (Lima, 2009:227)

A vivência democrática directa terá durado até Dezembro de 1974, aquando da aprovação de legislação que substituiu a referida democracia directa por uma democracia participativa, passando as escolas a ser geridas por órgãos colegiais eleitos. As assembleias gerais e plenários foram relegados para um plano meramente consultivo. Para além dos professores, nos órgãos de gestão tinham assento representantes dos funcionários e dos alunos, em escolas onde existia ensino secundário.

Em 1976 um novo Decreto-Lei regulamenta com precisão competências e processos eleitorais. “As práticas democráticas e participativas são altamente formalizadas e as competências dos órgãos de gestão são predominantemente de execução institucional emanadas de cima e de fora. (...) Os alunos perdem a participação paritária com os docentes no conselho directivo” (Lima, 2009:232). O modelo de gestão agora instituído vigorou nas escolas básicas e secundárias mais de duas décadas e “revelou-se capaz de substituir não apenas o sistema de governo autocrático centralizado, mas também práticas auto-gestionárias do tipo descentralizado e participativo” (Lima, 2009:234).

A criação das Direcções Regionais como “uma espécie de *capitanias*, ou extensões locais do poder central (Lima, 2009:235) para onde foram transferidas competências que poderiam ser responsabilidade da escola, trouxe como consequência uma diminuição do conceito de escola democrática, onde as decisões podem ser tomadas de forma autónoma e com participação da comunidade socioeducativa. As decisões estratégicas são tomadas a nível central ficando as escolas incumbidas de as executar. “A crescente pressão sobre a gestão das escolas, em termos de execução em conformidade (...) é também uma manifestação do “novo gerencialismo” nas organizações escolares” (Lima, 2009:237)

A aprovação do regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos de Educação (Decreto-Lei nº115-A/98 de 4 de Maio) introduziu algumas alterações ao nível da participação dos pais e encarregados de educação, dos

alunos, das autarquias e outras forças sociais, que passam a ter assento num órgão instituído por esse diploma legal – a Assembleia – considerado “órgão máximo” mas sem poder de direcção.

A Lei de Bases do Sistema Educativo mantém inalterado o conceito de “Gestão democrática das escolas”. Tal conceito, no entanto, foi na prática progressivamente sendo substituído por conceitos de “gestão eficaz”, “flexibilidade”, “competitividade”, “produtividade”, “centralização” e “mercadorização” (Lima, 2009:241). Progressivamente, também foram abandonadas palavras como “democracia”, “liberdade”, “cidadania”, “cooperação”, “solidariedade”, “bem comum”, sendo as mesmas substituídas, nos discursos e documentos ligados à educação, por “modernidade”, “racionalização”, “eficácia”, “concorrência” e “rivalidade”. Tal como refere Lima (2009:241) “o ambiente comercial e cultural de empresa parece suplantir o *ethos* académico e pedagógico, desvinculando o governo democrático, colegial e participativo do conceito de “garantia de qualidade” e menosprezando a educação para a cidadania democrática como dimensão central da missão das instituições”.

O Decreto-Lei 75/2008 faz emergir a figura do director, com poderes para nomear todos os responsáveis pelos departamentos curriculares. A colegialidade dá, desta forma, lugar à unipessoalidade. O Conselho Geral é considerado um órgão com representatividade democrática, com representação externa ou comunitária de sectores interessados, mas sem funções executivas e sem interferência no quotidiano das escolas. A este órgão cabe a escolha do director, e também é a este órgão que o mesmo terá de dar conta do cumprimento do programa de governo que apresentou. O Director escolhe a sua equipa de governo e de gestão intermédia. “Por esta via se subtrai a professores e funcionários a possibilidade de participação nos processos de decisão, a não ser de forma muito indirecta e distante, através de alguns representantes no órgão de topo” (Lima, 2009:242).

Ao impor por decreto a figura do “director” o legislador pretende que a mesma se revele uma “liderança eficaz” generalizada, já que, com a gestão colegial também foram encontradas “boas lideranças” e “lideranças fortes” mas que, aparentemente, foram excepcionais. Neste aspecto, Lima (2009: 247) considera que a “argumentação, desprezando os resultados da investigação portuguesa sobre o assunto, revela-se inconsequente, confundindo “boas” lideranças com lideranças “fortes” e estas com lideranças unipessoais.

No actual contexto, face às novas exigências e novas correntes de gestão, a “gestão democrática das escolas” perdeu protagonismo face às narrativas gestionárias de feição económico-empresarial, pelo que os processos democráticos de governar a escola e a educação para a participação e cidadania democrática vão cedendo lugar à modernização e inovação que se exige de escolas integradas em ambientes concorrenciais.

4. Descentralização, desconcentração e autonomia

Antes do 25 de Abril de 1974 o sistema de ensino português era fortemente centralizado, política e administrativamente, sob o efeito de leis que estabeleciam mecanismos de controlo de toda a educação impedindo tomadas de decisão pelas escolas. No seu percurso houve laivos de autonomia criados pela legislação descentralizadora do Ministro Sobral Cid, em 1914. Essa lei permitiu que “ (...) finalmente fosse regulamentada a capacidade dos Liceus administrarem com relativa autonomia a dotação que lhe é consignada.” (Barroso, 2004:51)

Em 1927 a “Lei orçamental” termina com esse regime e em 1928 o Decreto 15942 de 11 de Setembro altera novamente a autonomia administrativa das escolas limitando os poderes do Conselho Administrativo quase até à sua extinção. Os Liceus deixaram de poder administrar as suas próprias verbas, por exemplo o dinheiro de propinas, que eram arrecadadas pelo estado.

Após 25 de Abril de 1974 as escolas assumiram a sua própria autonomia, com práticas autogestionárias. Nesta fase “foi operada a deslocação de poder do Ministério da Educação para as escolas, (...) mas essa deslocação de poder não foi operada por iniciativa da Administração nem como consequência de um projecto de descentralização política e Administrativa da Educação”. (Lima; 1992: 231, 232) As escolas passaram a assumir poderes que estavam destinados apenas e só ao Ministério da Educação, tomando decisões a nível local.

A apropriação de poderes por parte de professores e alunos, configura uma forma de autonomia que o governo se apressou a limitar, com a publicação de legislação, nomeadamente o Decreto-Lei nº221/74 de 27 de Maio e, mais tarde, o Decreto-Lei nº 735-A/74 de 21 de Dezembro. No primeiro, mais do que legalizar os órgãos de gestão já em funcionamento nas escolas, o Ministério da Educação pretendeu assumir o controlo

hierárquico sobre as escolas, e o segundo, regula os órgãos de gestão, regulamentando os processos da sua eleição e constituição.

A aprovação do Decreto-Lei nº 769-A/76 de 23 de Outubro “volta a reforçar a clara subordinação das escolas ao governo central. As práticas democráticas e participativas são claramente formalizadas e as competências dos órgãos são predominantemente de execução institucional das políticas e orientações emanadas de cima e de fora, assim reconstruindo o paradigma da centralização na administração escolar” (Lima, 2009:232).

As escolas passaram a ser regulamentadas a partir do centro, através de normativos, circulares, ordens de serviço, sobre, praticamente, todos os assuntos pedagógicos da escola, de que o LAL – documento de lançamento do ano lectivo - é um exemplo. Esse conjunto de documentos “formatava a organização das escolas em moldes rígidos, pré-decididos centralmente e facilmente controláveis” (Formosinho; 2003:28).

Progressivamente, o Estado vai assumindo o controlo sobre a gestão das escolas esvaziando, cada vez mais, a responsabilidade dos professores na governação das mesmas, até nos aspectos que, teoricamente, deveriam ser da sua competência – os aspectos pedagógicos. Por este motivo, Formosinho considera que a “possibilidade das escolas escolherem os seus directores é compensada pela pouca autonomia dessa mesma escola, isto é, pela pouca margem de manobra nas decisões importantes, concedida aos professores directores e pela sua transformação gradual em gestores locais de normas centrais”. (2003:29)

Em 1987 foi instituída a Reforma do Ministério da Educação, com a criação das Direcções Regionais de Educação a quem o Sistema Administrativo Central, agora desconcentrado, confere competências que até então eram suas, tentando uma maior eficiência na gestão, embora regulamentando sistematicamente a sua acção. A propósito da criação das Direcções Regionais Formosinho refere que “estamos perante um processo de desconcentração, como forma de aumentar a eficiência da actividade de administração pública dentro do molde centralizado. De facto, só poderíamos falar de descentralização se existissem organizações de órgãos locais não dependentes hierarquicamente da administração central do Estado (...) com competências próprias e representando os interesses locais.” (Formosinho, 1998)

A Lei de Bases do Sistema Educativo, criada em 1986, define nos seus princípios orientadores a estrutura e funcionamento do Sistema Educativo, os princípios que devem

reger a Administração Central, Regional e Local e define que sejam adoptadas formas de descentralização e desconcentração dos serviços. A expectativa gerada em torno do conceito de descentralização, arrasta a discussão sobre conceitos de participação e autonomia. Aparentemente, surge uma concepção diferente de escola, mais inserida na comunidade, mais capaz de alargar as suas fronteiras e de definir a sua acção educativa.

Mais de vinte anos após a aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo, tendo havido implementação e experimentação de legislação vária respeitante à governação democrática e autonomia das escolas, nomeadamente os Decreto-Lei 43/89, 172/91, 115-A/98, a Lei nº 24/99 e o Decreto-Lei 75/2008, não houve desenvolvimento de políticas conducentes a verdadeiras práticas de autonomia e descentralização. A escola mantém um percurso sujeito a um forte controlo burocrático por parte do poder central, mantendo as suas estruturas rígidas determinadas legalmente até ao pormenor. Continua actual a opinião expressa por Lima em 1992, quando referia que em “Portugal a tradicional centralização política e administrativa e o correspondente controlo político – administrativo da escola, sem tradição de autonomia, configura um “centralismo educativo” comandado por um aparelho administrativo central (o Ministério da Educação)” (1992:149).

O Decreto-Lei 75/2008 insiste numa “concepção instrumental e subordinante de autonomia, numa autonomia e gestão fortemente sobredeterminada e governamentalizada, cujo *pivot*, em termos internos, é o novo Director” (Lima; 2009:248)

O poder central continua, assim, a limitar a autonomia das escolas recorrendo a medidas legislativas e de controlo, impondo soluções para questões que, num quadro de autonomia, as escolas poderiam encontrar. “Ao mesmo tempo o reforço da autonomia das escolas constitui uma necessidade interna. (...) Não há democracia sem autonomia. Só a autonomia garante o poder, os recursos e a capacidade de decisão colectiva, necessários ao funcionamento democrático de uma organização” (Barroso; 2004:74)

O que foi referido parece indiciar que a “gestão democrática das escolas” é um conceito que, cada vez mais, é ultrapassado por outras categorias, “especialmente a favor da categoria “autonomia das escolas” interpretada como uma autonomia do tipo gerencial e técnico – instrumental, desvinculada da democratização do governo das instituições” (Lima; 2009:248)

Tal conceito, no entanto, enquadra-se na opinião de Barroso quando refere que “(...) a autonomia das escolas não se limitou a ser uma ficção, tornando-se muitas vezes

uma “mistificação” legal mais para legitimar os “objectivos” de controlo por parte do governo e da administração do que para “libertar” as escolas e promover a capacidade de decisão dos seus órgão de gestão”. (2004:50)

5. Modelos organizacionais de escola

Segundo vários autores, a escola foi ganhando, ao longo do tempo, o estatuto de organização e, na perspectiva de Etzioni, citado por Costa (1996:10,11) “As organizações são unidades racionais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas, a fim de atingir objectivos específicos”.

Para Licínio Lima “paradoxalmente, a força da imagem organizacional de escola releva, em grande parte, do seu carácter organizacional e dos processos organizativos que actualiza ao reunir professores e alunos no quadro de uma unidade social intencionalmente construída, com determinados objectivos a atingir e tecnologias como formas de os alcançar, estruturando hierarquias e poderes, formas de comunicação, etc. (1992:42)

No entanto, a escola não será um tipo de organização perfeitamente estruturada, precisa, com metas definidas matematicamente e racionalmente claras. Ela é constituída por um conjunto de membros, com papeis definidos, possui um conjunto de normas e valores que vai gerando e integrando e está inserida num meio com o qual estabelece uma interacção social e pelo qual é influenciada. O seu próprio objecto e o seu fim principal – a educação e formação de crianças e jovens – não permite que ela funcione como uma empresa, com cotas de produtividade bem definidas, já que, dada a subjectividade de que se reveste, a educação e formação não é mensurável.

A escola será uma unidade que se tenta organizar, recebendo influências exteriores fortemente marcantes e integrando realidades complexas, o que é segundo Costa, típico das organizações que se apresentam ”assim, como realidades sociais complexas (...) cuja compreensão adequada necessita (...) da intervenção simultânea de diferentes perspectivas organizacionais. (1996:17)

Se para a maior parte dos autores, o conceito de escola como organização é, de maneira implícita ou explícita, consensual, já tal não se verifica quando se pretende encontrar na literatura um conceito claro para esta matéria. Licínio Lima afirma: “afigura-se-nos difícil (para não escrever impossível), mas principalmente de benefício duvidoso,

procurar com base naquela diversidade extrair uma definição, ainda que mínima, ou inventar a construção de uma constelação de características e de elementos, tantas vezes incompatíveis entre si, para conseguir uma caracterização genérica.” (1992:83).

A clarificação do conceito de escola como organização, com as suas características específicas, levou à construção de modelos teóricos de análise. Não é nosso objectivo estudar todos os modelos, ou imagens organizacionais. Por ser o que nos parece mais adequado à perspectiva do nosso estudo iremos centrar-nos, na “Escola como Democracia” e “Escola como Arena Política.

5.1. Escola como Democracia

Após o 25 de Abril de 1974 e com a aplicação da Lei de Bases do Sistema Educativo -Lei nº 46/86 de 14 de Outubro – (LBSE) a escola foi sendo encarada como “comunidade educativa” cuja Administração e Gestão se oriente “por princípios de democraticidade e de participação de todos os implicados no processo educativo, tendo em atenção as características específicas de cada nível de educação e de ensino” (LBSE Art. 45º, nº2).

Neste sentido “o sistema educativo deve ser dotado de estruturas de âmbito nacional, regional autónomo e regional local, que assegurem a sua interligação com a comunidade mediante adequados graus de participação dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias, das entidades representativas das actividades sociais, económicas e culturais e ainda das instituições de carácter científico.” (LBSE Art. 43º, nº1)

Ao encararmos a escola como uma organização democrática, legitimada pelos normativos legais em vigor, diremos, citando Costa “que a imagem da *escola como democracia* nos propõe, globalmente, uma concepção dos estabelecimentos de ensino que, valorizando as pessoas, aponta para modos de funcionamento participados e concertados entre todos os intervenientes na vida escolar, de modo a que a harmonia e o consenso prevaleçam (1996:71).

Os princípios da democraticidade e participação, presentes na Lei de Bases do Sistema Educativo e já anteriormente citados, pela sua complexidade, devem ser o mais possível clarificados. Temos consciência de que qualquer definição dada por nós a estes conceitos seria extremamente redutora. Autores como Licínio Lima deram um contributo

importante à clarificação destes conceitos, referindo a “consideração, enquanto ponto de partida e enquanto valor, da *democracia participativa*, por oposição à *democracia representativa* centralizada, e, sobretudo por oposição a modelos não democráticos de governo, obriga ao estabelecimento de relações entre a democratização do estado e a democratização da Sociedade. Neste sentido, a *democracia política*, propriamente dita, não é isolável da *democracia social*. (1996:97)

Ao longo do tempo, os conceitos referidos foram motivo de discussão por parte de vários autores. “Perante a defesa de uma “democracia governante”, pelo menos tendencialmente governante, em que a participação é o elemento chave, não só a nível político mas também a nível social, o optimismo dos teóricos da democracia participativa (ideal) não pode deixar de ser confrontado com o pessimismo (realismo, segundo alguns) de outros teóricos e designadamente, os elitistas.” Lima (1996:95)

A imagem organizacional da escola como democracia apresenta, na perspectiva de Costa, alguns indicadores, como sendo o desenvolvimento de processos de participação na tomada de decisões, a procura de consensos e a utilização de estratégias de gestão colegial, a valorização dos comportamentos informais na organização, o incremento do estudo do comportamento humano e a utilização de técnicas para “correção” dos desvios, a visão harmoniosa e consensual da organização e o desenvolvimento de uma pedagogia personalizada. (1996:55,56)

Na perspectiva de Costa, John Dwey – influente pedagogo e filósofo americano que viveu em finais do século XIX e início do século XX – foi “um dos autores que mais marcou o desenvolvimento de uma concepção democrática de escola (...)” considerando a educação como uma preparação para a vida em sociedade, preparação essa que é conferida pela escola. Assim a escola deve ser o modelo de sociedade democrática. (1996:62). Para John Dewey, citado por Costa (1996:62) “ (...) deveremos criar nas escolas uma projecção do tipo de sociedade que desejamos realizar; e, formando os espíritos de acordo com esse tipo, modificar gradualmente os principais e mais recalcitrantes aspectos da sociedade adulta”.

Analisando a perspectiva deste autor, verificamos que a escola seria, por si só, agente de mudança de uma sociedade, onde eram introduzidos princípios de democraticidade e participação, princípios de exercício de cidadania responsável e partilhada.

Para Tony Bush, citado por Costa (1996:70,71), a escola como modelo democrático ou colegial é caracterizada por cinco indicadores:

- 1- Trata-se de um modelo de organização *fortemente normativo*: o conjunto de valores e de crenças que lhe serve de base e justificação é percebido, independentemente da sua comparação empírica, como verdadeiro e necessário.
- 2- Contrastando com a concepção de autoridade formal dos modelos burocráticos, reclama a *autoridade profissional* como base na competência especializada dos *professores*, como refere Glater citado por Costa (1996:70,71) “A imagem colegial realça a competência profissional e a especialização do corpo docente e a sua colaboração em ir ao encontro das necessidades dos alunos”
- 3- Assume-se a existência de um *conjunto comum de valores* que, enquanto linhas orientadoras da acção pedagógica, devem guiar o funcionamento da organização escolar; estes valores comuns são construídos e partilhados em grupo através de processos de socialização profissional;
- 4- Os diversos órgãos de gestão e coordenação devem ser constituídos através de processos de *representação formal* com base em procedimentos eleitorais que cada sector de interesses (cada departamento) realiza; a tomada de decisões escolares, estando, assim, sujeita ao modelo da representatividade, deverá, para ter “verdadeira legitimidade”, ser precedida de consulta aos colegas;
- 5- No modelo democrático, as decisões são entendidas como tendo na base um *processo de consenso* ou compromisso e não decorrentes de procedimentos conflituais; a crença no conjunto de valores partilhados deve permitir que as possíveis diferenças de opinião sejam, através da discussão dos diversos argumentos, atenuadas de modo a chegar-se a consensos (ou pelo menos a compromissos) sobre as diversas situações, mesmo as mais complexas.”

No actual contexto, face a uma realidade marcada por um turbilhão de mudanças impostas pelo sistema político, vive-se nas escolas um clima de instabilidade e até conflitualidade que não se enquadra na harmonia preconizada, e que facilmente transparece para a opinião pública. Tais razões levam-nos ao estudo da imagem de escola numa outra perspectiva.

5.2. Escola como Arena política

O modelo de escola como Arena Política será, numa perspectiva voltada para o senso comum, a que mais se adequa à escola, neste momento. Segundo Natércio Afonso, citado por Costa (1996:87) “ (...) a escola entendida como um sistema político onde diferentes clientelas com interesses e estratégias díspares interagem e influenciam os decisores de modo a obterem decisões e acções favoráveis”.

Este modelo de organização escolar, segundo os seus seguidores e descrito por Costa (1996:73) caracteriza-se por ser um sistema político em miniatura, ser composta por uma pluralidade de indivíduos e grupos com objectivos próprios, poderes e influências diversas e posicionamentos hierárquicos diferenciados, cujo funcionamento se desenrola com base na conflitualidade de interesses e na luta pelo poder. Esses interesses situam-se dentro e fora da própria escola e influenciam a sua actividade. As decisões são obtidas, fundamentalmente com base em processos de negociação e na capacidade de influência individual ou de grupo. Neste modelo, as palavras-chave do discurso utilizado são conflito, interesses, poder e negociação.

Para Costa (1996), autores por ele citados as escolas, pela sua dinâmica, possuem características próprias que permitem uma análise política. Ainda na perspectiva deste autor, “cada actor vai (...) construindo uma leitura da realidade organizacional e assumindo uma postura activa e interventora em função das suas ideologias, dos seus interesses e da sua personalidade” (1996:81).

Nas organizações escolares é importante ter em conta as condutas dos seus membros. Para González, citado por Costa (1996:81) “ (...) as escolas nem sempre perseguem metas explícitas, mas múltiplos fins frequentemente implícitos e mesmo contraditórios, estando implicadas em contínuas lutas sobre os meios e os fins.”

A imagem de escola como arena política pode ser esclarecida – segundo Costa (1996) – por ideias base: interesses, conflito, poder e negociação. Ainda segundo o mesmo autor, que cita Hoyle os indivíduos não são (...) nem elementos mecânicos nem sujeitos passivos, mas detêm interesses de ordem diversa – pessoais, profissionais e políticos – e procuram realiza-los através das organizações. (1996: 81)

Os indivíduos ou grupos pertencentes às escolas definem objectivos em função dos seus *interesses*, que nem sempre têm a ver com os da organização, e tentam concretiza-los,

recorrendo a estratégias políticas planeadas. Os interesses desses grupos passam a dominar a tomada de decisões nas organizações escolares.

A diversidade de interesses é geradora de *conflito*. No entanto esse conflito nem sempre é entendido como um problema a evitar nem um acontecimento inapropriado ou disfuncional, mas surge como parte de um processo global de funcionamento da instituição e, por tal motivo, natural, inevitável e mesmo benéfico, como potenciador de uma mudança organizacional saudável. A origem dos conflitos, no entanto, não se situa exclusivamente no interior da escola, mas os condicionalismos externos também podem ser considerados fontes de conflitos, já que a escola está inserida num determinado ambiente e dele recebe influências. (Costa, 1996:82).

Os interesses individuais e de grupo desenvolvem-se e afirmam-se em função do *poder* dos respectivos representantes. Desta forma o conceito de poder ganha uma posição de destaque na organização. Neste conceito, o poder pode ser visualizado em duas perspectivas: poder de autoridade e poder de influência. Na visão de Bacharach e Hoyle citados por Costa (1988:83) “estamos em presença de dois tipos de poder (...) podemos separar do seguinte modo: a autoridade corresponde ao poder formal, cuja fonte se situa na estrutura hierárquica da organização; a influência consiste no poder informal que, não estando dependente de processos de legitimação legal, pode ser suportado por diversificadas fontes tais como o carisma, o conhecimento, a experiência pessoal ou o controlo dos recursos”.

Ao analisarmos a organização escolar numa perspectiva política verificamos, ainda, que as decisões tomadas são resultado de complexos processos de *negociação* e compromisso e traduzem as preferências dos indivíduos ou grupos que detêm mais poder e/ou influência (Costa, 1996:84). Os grupos mais fracos têm sempre o poder de contestação caso a decisão seja tomada em oposição frontal à sua vontade. Para evitar conflitos, as decisões são negociadas, havendo mesmo formas de intercâmbio e troca. Na opinião de Busher, citado por Costa (1996:85) “a inovação ocorre nas escolas, não exactamente através do estabelecimento de estruturas e da aplicação da autoridade, nem mesmo através da utilização unidireccional de várias fontes e bases de poder pelos seus promotores, mas através de um processo de negociação entre as pessoas. Estas negociações podem ser compreendidas em termos de regateio e troca (...)”.

Vários autores têm estudado a organização escolar, numa perspectiva política, tendo concluído que o modelo em questão tem potencialidades para explicar as relações estabelecidas dentro da própria escola, como micro-sistema. No entanto, não podemos distanciar a escola dum sistema mais vasto, um macro-sistema, que é o sistema educativo, responsável pela definição das linhas orientadoras da política educativa, este macro-sistema está por excelência sujeito a influências políticas. São essas influências as grandes responsáveis pelas reformas que o sistema educativo tem sofrido, em especial a partir de 1974.

Capítulo 2. Gestão das Escolas Públicas

1. Gestão das escolas públicas após 1974 – breve referência

A revolução de Abril de 1974 foi responsável por grandes mudanças no sistema de ensino português. No entender de Formosinho e Machado, “é a partir desta data que a participação dos professores e estudantes no processo educativo (...) se alarga às estruturas escolares. (2000a:35)

As escolas, até então fortemente centralizadas, governadas a partir do topo do sistema e sujeitas a um controle apertado sentiram necessidade da libertação do poder repressor e da conquista da sua própria autonomia. Para Lima (...) a autonomia da escola representou o elemento mais significativo da primeira edição da gestão democrática (...) caracterizada pela “deslocação do poder” do ministério para os actores escolares (2006:10).

Nesta fase, em que não houve produção legal, muitas escolas assumiram o controlo, tornando-se centros de decisão. Os reitores e directores – símbolo de um passado recente de repressão – foram afastados e substituídos por órgãos colegiais, abertos à participação de professores, alunos e funcionários. As assembleias gerais e plenários tornaram-se os centros de decisão por excelência das escolas, nomeadamente pela “ (...) tomada de decisões em múltiplas áreas, incluindo sobre manuais e textos de apoio, conteúdos curriculares, formas de avaliação, calendário escolar, regras de comportamento, entre outros elementos que (...) constituem confirmação empírica de uma autonomia praticada, embora não decretada, com efectiva expressão no plano da acção não organizacional” (Lima, 2006:10 e 11).

A fase da auto-gestão ocorreu no período compreendido entre 1974 e 1976, fase em que houve um fraco controlo do sistema escolar por parte do Ministério da Educação.

O Decreto-Lei nº 735-A/74 de 21 de Dezembro foi promulgado, “numa tentativa de controlar os moldes em que a participação era exercida, de organizar o processo democrático de acordo com regras específicas e de normalizar a gestão e administração das escolas e o seu funcionamento” (Ventura, Castanheira e Costa, 2006:128).

Este diploma legal tenta uniformizar a gestão das escolas portuguesas pela criação de três órgãos – conselho directivo, conselho pedagógico e conselho administrativo, em que o conselho directivo era eleito e funcionava como órgão colegial.

A partir de 1976, com a aprovação do Decreto-Lei nº 769-A/76 de 23 de Outubro, foi estabelecida a “gestão democrática” nas escolas. Conhecido como “Decreto da Gestão

de Cardia” – Ministro da Educação por ele responsável – veio institucionalizar e definir estruturas de decisão, eleitas pelos professores, colectivas e com funcionamento colegial.

Este modelo, ao mesmo tempo que institucionaliza a gestão democrática das escolas, garantindo “um importante princípio democrático – a eleição de órgãos colegiais de gestão das escolas -, mas, simultaneamente, irá consagrar um sistema centralizado de administração e um governo heterónimo das escolas” (Lima, 2006:12).

A dimensão da participação e colegialidade, enfatizada até aos nossos dias não está, para Neto-Mendes, “isenta de equívocos e mal-entendidos. Um dos equívocos (...) foi o de se ter perspectivado a colegialidade como um valor em si mesmo, reduzindo-a ao valor instrumental de técnica de gestão, por parte de uma administração educativa pouco interessada em descentralizar (...)”. A participação e os espaços de colegialidade que lhe estão associados não passariam, assim, de elementos ao serviço de uma tecnologia de gestão de escolas, comandada por uma administração central que, através da retórica descentralizadora e do apelo autonómico, mais não busca do que consolidar posições de controlo” (2004:125).

Estudos realizados por vários autores e sintetizados por Lima, revelaram que a democracia nas organizações escolares pouco mais não foi do que um conjunto de “elementos simbólicos de raiz democrática, cedo limitados à prática de rituais eleitorais desprovidos de programas e da possibilidade de os apresentar (...)”, e em que as escolas ficam “ (...) limitadas à eleição dos conselhos directivos (...)”. Os “ (...) verdadeiros órgãos de direcção, aparentemente ocultos e fora do organigrama de cada escola (são) os serviços centrais e, mais tarde, pericentrais do ministério (...)” (2006; 13).

Em 1986 foi promulgada a Lei de Bases do Sistema Educativo que, no seu Artigo 3º, 1), consagra como princípios organizadores “contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticas, através da adopção de estruturas e processos participativos na definição da política educativa, na administração e gestão do sistema escolar e na experiência pedagógica quotidiana, em que se integram todos os intervenientes no processo educativo, em especial os alunos, os docentes e as famílias”. No mesmo artigo, mas na alínea g) determina-se que o sistema de ensino se organize de forma a “descentralizar, desconcentrar e diversificar as estruturas e acções educativas, de modo a proporcionar uma correcta adaptação às realidades, um elevado sentido comunitário e níveis de decisão eficientes”. A administração e gestão dos estabelecimentos de ensino “orientam-se por

princípios de democraticidade e de participação de todos os implicados no processo educativo.” Artigo 45º, Nº2

A publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo, gerou um amplo debate em torno das questões ligadas à educação, sendo um dos impulsionadores deste debate a Comissão de Reforma do Sistema Educativo, criada em 1986. Os documentos apresentados, quer por esta comissão, quer por vários outros autores, sempre reforçaram a importância e necessidade quer da descentralização das escolas e da sua autonomia, quer da assunção, por parte destas, de princípios de governação democrática. No entanto, as políticas educativas não acompanharam os estudos dos especialistas e os conceitos de autonomia e descentralização não passaram de mera retórica discursiva.

O Decreto-Lei nº43/89 de 3 de Fevereiro estabelece o regime de autonomia dos estabelecimentos de ensino. No referido Decreto-lei afirma-se que, “a autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projecto educativo próprio, construído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação às características da comunidade em que se insere”.

Em 1991 é promulgado o Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de Maio. Esta legislação instituiu a figura do Director Executivo em lugar do Conselho Executivo, passando o órgão de gestão a ser unipessoal e não colegial. Esse director era recrutado pelo conselho geral, por intermédio de um concurso público, e deveria ser um professor profissionalizado, com experiência de ensino e com formação em gestão escolar.

Este modelo apresentava uma grande alteração em relação ao modelo até então em vigor – dito de “gestão democrática” – e gerou uma grande contestação. A contestação gerada e a mudança de política verificada no governo motivaram o abandono do modelo previsto no Decreto-lei nº 172/91, não tendo sido mais do que uma experiência realizada num número restrito de escolas.

A partir de Maio de 1998, a gestão das escolas públicas passou a ser regulamentada pelo Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio, que foi revogado, a partir de Abril de 2008 pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril. Por terem uma importância significativa no presente estudo, serão por nós analisados de forma mais detalhada

2. A Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE)

Doze anos depois da sua instauração a democracia portuguesa passou a contar com a Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei nº 46/86 de 14 de Outubro.

A sua aprovação foi precedida de um amplo debate na Assembleia da República, que culminou com a obtenção de uma maioria parlamentar (apenas votaram contra os deputados do CDS e abstiveram-se os do MDP/CDE).

A Lei de Bases do Sistema Educativo estabelece, nos seus princípios gerais (art. 2º) o direito de todos os portugueses à “educação e à cultura” e “a uma justa igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares”. Determina que seja o estado o garante de um ensino norteado por princípios de “liberdade” e “tolerância para com as escolhas possíveis”, que incentive a “formação de cidadãos livres” e que promova o “desenvolvimento do espírito democrático”.

Nos princípios organizativos (art. 3º, alíneas g e l) salienta-se o facto do sistema educativo se organizar de forma a “descentralizar, desconcentrar e diversificar as estruturas e acções educativas, de modo a proporcionar (...) um elevado sentido de participação das populações e adequada inserção no meio comunitário”, bem como “contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos, através da adopção de estruturas e processos participativos de definição da política educativa, na administração e gestão do sistema escolar na experiência pedagógica quotidiana, em que se integram todos os intervenientes no processo educativo em especial os alunos, os docentes e famílias”.

Nos artigos subsequentes, são estabelecidos a organização do sistema educativo, a organização e objectivos de cada nível de ensino, das modalidades especiais de educação escolar, da educação extra-escolar e dos apoios e complementos educativos. O capítulo IV estabelece os recursos humanos e no capítulo V, os recursos materiais.

No seu artigo 43º, nos pontos 1, 2 e 3, como princípios gerais para a administração do sistema educativo, é consignado o seguinte:

1- “A administração e gestão do sistema educativo devem assegurar o pleno respeito pelas regras da democraticidade e de participação”.

2- “O sistema educativo deve ser dotado de estruturas administrativas de âmbito nacional, regional autónomo, regional e local, que assegurem a sua interligação com a comunidade mediante adequados graus de participação dos professores, dos alunos, das

famílias, das autarquias e de entidades representativas das actividades sociais, económicas e culturais e ainda de instituições de carácter científico”.

3- “Para os efeitos do número anterior serão adoptadas orgânicas e formas de descentralização e de desconcentração dos serviços”.

No artigo 44º são estabelecidas, como responsabilidade da administração central (...) as funções de: “concepção, planeamento e definição normativa do sistema educativo, com vista a assegurar o seu sentido de unidade e de adequação aos objectivos de âmbito nacional; coordenação global e avaliação da execução das medidas de política educativa a desenvolver de forma descentralizada ou desconcentrada”.

No ponto 2 do mesmo artigo é estabelecido a criação “em cada região (de) um departamento regional de educação”.

A administração e gestão dos estabelecimentos de ensino são regulamentadas no artigo 45º, de onde se salienta:

1- “O funcionamento dos estabelecimentos de educação e ensino, nos diferentes níveis, orientam-se por uma perspectiva de integração comunitária”.

2- “Em cada estabelecimento (...) a administração e gestão orientam-se por princípios de democraticidade e de participação de todos os implicados no processo educativo”.

4- “A direcção de cada estabelecimento (...) é assegurada por órgãos próprios, para os quais são democraticamente eleitos, os representantes dos professores, alunos e pessoal docente”.

“A partir da Lei de Bases do Sistema Educativo passa a ser da competência dos governos a implementação da reforma do Sistema Educativo” (Formosinho, 2003:30)

Um vasto trabalho foi efectuado, quer pela Comissão de Reforma do Sistema Educativo, criada através da resolução do Conselho de Ministros nº8/86, publicada no Diário da República de 22 de Janeiro de 1986, quer pelo Conselho de Acompanhamento e Avaliação, criado pela Portaria nº 812/92 de 18 de Agosto, também no que diz respeito à Administração do Sistema Educativo e das escolas.

A mudança de governo em 1995 veio, no entanto, rejeitar “as lógicas inerentes ao conceito de “reforma educativa”, um conceito sujeito a forte erosão ao longo da década anterior”. (Lima, 2006:27)

O novo governo alterou o modelo jurídico de Administração das escolas, em vigor desde 1976 tendo-o substituído pelo Decreto-Lei nº115-A/98 de 4 de Maio. No entender de Lima (2006:27) foi deixada “para trás a reforma educativa, assim fracassada em termos de adopção de um novo regime de administração das escolas portuguesas que, ao longo de mais de uma década, foi estudado, proposto, debatido, legislado e actualizado em termos de experimentação”.

3. Do Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio ao Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril – Análise comparativa

O Decreto-Lei nº 115-A/98, no seu preâmbulo, realça a **autonomia** das escolas e a **descentralização** como aspectos fundamentais duma nova organização. Considera a autonomia como um investimento na qualidade da educação e declara-a uma responsabilidade partilhada por toda a comunidade educativa. Realça a importância da participação de professores, pais, estudantes, pessoal não docente e representantes do poder local no processo educativo.

O Decreto-Lei nº 75/2008 pretende reforçar a **autonomia** e a capacidade de **intervenção** dos órgãos de direcção das escolas, bem como o direito à participação dos agentes do processo educativo e de todos os que mantêm um interesse legítimo na actividade e vida das escolas.

A **autonomia**, prevista no Decreto-Lei nº 115-A/98, consiste no reconhecimento do poder da escola para tomar decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional e considera instrumentos de autonomia o “Projecto Educativo”, o “Regulamento Interno” e o “Plano Anual de Actividades”.

O Decreto-Lei nº 75/2008 consagra a autonomia como um princípio geral, subordinada aos princípios e objectivos da Lei de Bases do Sistema Educativo. Aos instrumentos de autonomia previstos no Decreto-Lei 115-A/98 é acrescentado o “orçamento”, o “relatório anual de actividades”, a “conta de Gerência” e o “Relatório de auto-avaliação”. É ainda assegurada a participação de todos os intervenientes no processo educativo e o pleno respeito pelas regras da democraticidade e representatividade, garantindo a eleição democrática dos representantes da comunidade educativa, que também se encontra consagrada no Artigo 4º do Decreto-Lei nº 115-A/98, como princípios

orientadores, a par da responsabilização do estado, da estabilidade e da eficiência na gestão.

Por sua vez, o Decreto-Lei nº 75/2008 define como princípios orientadores a promoção do sucesso e a prevenção do abandono, a promoção da equidade social e o cumprimento dos deveres. Realça a importância da estabilidade e da transparência na gestão e administração escolar e a participação dos membros da comunidade educativa.

Em ambos os Decretos-Lei, a administração e gestão é assegurada por quatro órgãos. No Decreto-Lei nº 115-A/98 são: **Assembleia, Conselho Executivo ou Director, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo**. No Decreto-Lei nº 75/2008 estão previstos: **Conselho Geral, Director, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo**.

A **Assembleia** é equivalente ao **Conselho Geral** e ambos são responsáveis pela definição das linhas orientadoras da actividade das escolas, estando neles assegurada a participação e representação da comunidade educativa. Na **Assembleia**, o total da representação docente não pode ser superior a 50% da totalidade dos seus membros. No **Conselho Geral**, o número total de representantes do pessoal docente em conjunto com os não docentes, não pode ser superior a 50% do total. Os membros docentes e não docentes, são eleitos pelos seus pares, em listas separadas. Em **ambos** os órgãos é assegurada a participação dos pais e encarregados de educação (na assembleia essa participação não pode ser inferior a 10%), dos alunos (apenas no ensino secundário) e de representantes do município e da comunidade.

O presidente do conselho executivo ou o director participa nas reuniões sem direito a voto.

Os dois órgãos mencionados têm uma parte das competências em comum que são: Eleger o respectivo presidente de entre os seus membros que, no caso da **assembleia**, deverá ser um docente, aprovar o projecto educativo e o regulamento interno. A **assembleia** emite parecer sobre o plano anual de actividades, documento que o conselho geral tem por missão aprovar. Para além disso, aprecia relatórios sobre o plano anual e plurianual de actividades, aprova contratos de autonomia, define as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento. A **assembleia** aprecia o relatório e contas da gerência, o **conselho geral** aprova esse mesmo relatório. **Ambos** apreciam o processo de auto-avaliação da escola, promovem o relacionamento com a comunidade educativa. A **assembleia** tem, ainda, a função de acompanhar a realização do processo eleitoral. O

conselho geral, para além de atribuir directrizes, tem ainda de definir as linhas orientadoras do planeamento das actividades no domínio da acção social escolar, pronunciar-se sobre critérios de organização de horários e acompanhar a acção dos demais órgãos de administração e gestão. Tem também a função de eleger o director.

O mandato dos membros da **assembleia** tem a duração de três anos e o do **conselho geral** tem a duração de 4 anos. Em ambos os órgãos, o mandato dos pais e encarregados de educação tem a duração de um ano.

O órgão de Administração e gestão do agrupamento de escolas ou escolas não agrupadas é, respectivamente, o **Conselho Executivo** ou **Director**, no Decreto-Lei nº 115-A/98 e o **Director**, no Decreto-Lei nº 75/2008). Assim o primeiro Decreto-Lei dá às escolas a possibilidade de opção por um órgão colegial ou unipessoal, ao passo que no segundo o órgão de administração e gestão é unipessoal. Em ambos os modelos de direcção e gestão, o presidente do conselho executivo ou o director terá de ser um docente do quadro de nomeação definitiva, em exercício de funções na escola (no caso do Decreto-Lei nº 115-A/98), com pelo menos cinco anos de serviço e qualificado para o exercício da função, ou seja: terá de ser detentor de habilitação específica para o efeito ou de experiência correspondente a um mandato completo no exercício de cargos de Administração e Gestão.

O Decreto-Lei nº 75/2008 prevê a possibilidade do director se candidatar a uma escola onde não exerce funções e/ou ser professor do ensino particular, embora profissionalizado, com contrato por tempo indeterminado e com pelo menos 3 anos de experiência como director pedagógico do ensino particular e cooperativo.

Compete à **Direcção Executiva** (Decreto-Lei 115-A/98) ou ao **Director** (Decreto-Lei nº75/2008) elaborar e submeter à aprovação da Assembleia ou Conselho Geral, respectivamente o regulamento interno (ou as alterações ao mesmo), o plano anual e plurianual de actividades, as propostas de celebração de contratos de autonomia. Compete, ainda, a este órgão definir o regime de funcionamento da escola, distribuir o serviço lectivo e não lectivo, superintender a constituição de turmas e a elaboração de horários, elaborar o projecto de orçamento, designar os directores de turma, planear e assegurar as actividades no domínio da acção social escolar, gerir instalações, espaços, equipamentos e outros recursos educativos, estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação, proceder à selecção e recrutamento de pessoal docente e não docente. Compete, ainda, representar a

escola, exercer o poder hierárquico e disciplinar e proceder à avaliação do desempenho do pessoal não docente.

O Decreto-Lei nº 75/2008 confere, ainda ao **director** a competência para designar os coordenadores de escola ou de estabelecimento de educação pré-escolar e os coordenadores de departamento, bem como intervir no processo de avaliação do desempenho do pessoal docente.

Os membros do **Conselho Executivo ou Director**, previstos no Decreto-Lei nº115-A/98, são eleitos em assembleia constituída para o efeito e que integra a totalidade do pessoal docente e não docente em exercício de funções na escola e por representantes dos pais e encarregados de educação.

O **Director**, previsto no Decreto-Lei nº 75/2008 é eleito pelo Conselho Geral, mediante abertura de um procedimento concursal, que tem de ser público. A apreciação das candidaturas e efectuada por uma comissão do Conselho Geral, que analisa o curriculum vitae de cada candidato, o respectivo projecto de intervenção para a escola ou agrupamento em questão e o resultado da entrevista individual, elabora um relatório de avaliação, onde não é efectuada qualquer seriação dos candidatos e que serve de base à eleição do director pelo Conselho Geral.

Para além dos deveres gerais dos funcionários e agentes da administração pública, o **Director** tem, ainda, o dever de cumprir e fazer cumprir as orientações da Administração Educativa, manter permanentemente informada essa mesma Administração Educativa sobre questões relevantes referentes aos serviços e assegurar a conformidade dos actos praticados pelo pessoal com o instituído na lei.

O mandato dos membros do **Conselho Executivo ou Director** (previsto no Decreto-Lei nº 115-A/98) tem a duração de 3 anos e o do Director (previsto no Decreto-Lei nº75/2008), tem a duração de quatro anos.

O órgão de coordenação e supervisão pedagógica é o **Conselho Pedagógico**, previsto nos **dois** modelos de gestão.

O seu âmbito de acção situa-se nos domínios pedagógico-didáctico, de orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente.

A composição deste órgão deve, em **ambos** os casos, ser definida pela escola no seu regulamento interno. O Decreto-Lei nº 75/2008 define, não só o número máximo de

membros deste órgão (15), como também os princípios para a sua constituição – participação dos coordenadores de departamento curricular, de mais estruturas de coordenação pedagógica e de orientação educativa, os representantes dos pais e encarregados de educação e dos alunos (no caso do ensino secundário).

O Decreto-Lei nº 115-A/98 prevê que o presidente do conselho executivo seja membro do conselho pedagógico. O Decreto-Lei nº 75/2008 confere ao director, por inerência, as funções de presidente do conselho pedagógico.

Previsto nos dois decretos anteriormente mencionados, o **Conselho Administrativo** é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento de escolas ou escola não agrupada. É composto pelo presidente do conselho executivo ou pelo director, por um dos vice-presidentes ou pelo sub-director ou um dos adjuntos e pelo chefe de serviços de administração escolar.

O Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, no seu Artigo 35º prevê a dissolução dos órgãos de Direcção, Administração e Gestão, por despacho fundamentado do membro do governo responsável pela área da educação, a todo o momento, na sequência de um processo de avaliação externa ou de acção inspectiva que comprovem o prejuízo manifesto para o serviço público ou manifesta degradação ou perturbação da gestão.

Capítulo 3. Metodologia e contextualização

1. Considerações Metodológicas

Um dos pontos fundamentais de qualquer pesquisa consiste na opção metodológica feita pelo investigador. Pardal e Correia salientam a frequente ambiguidade do termo “Metodologia”, considerando-o como “ (...) vocabulário utilizado com diversos sentidos, sendo, por esse facto, portador de não pequena ambiguidade” (1995:10)

Pelo que podemos depreender de várias leituras efectuadas, metodologia significa, basicamente, os caminhos a seguir pelo investigador e os instrumentos que o mesmo pode utilizar para elaborar o trabalho de pesquisa de forma eficiente, partindo da própria opção pelo quadro teórico que responda a determinada situação prática, objecto de estudo.

Mais consensual é a noção de *método* que, na perspectiva de Pardal e Correia, “corresponde a um corpo orientador de pesquisa que, obedecendo a um sistema de normas, torna possível a relação e articulação de técnicas no intuito de se desenvolver o processo de verificação empírica” (1995:10)

A opção metodológica a utilizar numa investigação não pode estar dissociada do problema em estudo. Neste caso concreto, pretende-se saber se a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril veio alterar o grau de participação dos professores na escola pública, nomeadamente, se houve diminuição dessa participação comparativamente com o previsto no modelo de gestão imediatamente anterior - Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio.

A formulação do **problema** foi precedida de uma exploração, fundamentalmente baseada na observação por contacto directo com o objecto de estudo, na leitura de obras de referência na área que se pretende estudar e na análise de vários documentos legais. O resultado do trabalho referido ajudou, não só a moldar a pergunta de partida da presente investigação, como fez realçar a perspectiva que nos pareceu mais adequada à compreensão do nosso objecto de estudo, nomeadamente centrando a nossa investigação **na opinião dos professores sobre o grau de participação que lhe é proporcionado pelos dois modelos de Autonomia, Administração e Gestão de escolas, desde 1998 até à actualidade, bem como o sentido da sua satisfação – Decreto-Lei nº 115-A/92 de 4 de Maio e Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril.** O problema ora enunciado, já foi referido na introdução deste trabalho, mas dada a importância de que se reveste, julgamos conveniente relembrá-lo.

“A síntese criteriosa de toda a problemática levantada, a respeito do objecto de estudo, converte-se num **quadro teórico** de referência que sustenta a investigação e lhe oferece credibilidade”. (Pardal e Correia, 1995:13) Na construção do referido quadro, integramos os elementos que consideramos mais relevantes para a compreensão do objecto em estudo, nomeadamente os conceitos de *participação*, a sua relação com a *democracia* e destas com a *administração escolar*, a análise dos modelos organizacionais de escola que mais se coadunavam com o trabalho, uma breve referência histórica relativa à gestão das escolas após 1974, bem como a análise legal comparativa dos dois modelos de gestão subjacentes a este estudo: Decreto-Lei nº 115-A/92 de 4 de Maio e Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril.

O quadro teórico ajudou a fundamentar a construção do modelo de análise que “constitui a charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado e o seu trabalho de elucidação sobre o campo de análise, forçosamente restrito, por outro.” (Quivy e Campenhout, 1992:109)

2. Método: Estudo de caso

A natureza do estudo que se apresenta radica na sociedade complexa e mutável por natureza. Por outro lado, há progressão natural dos modelos e métodos de observação e análise. Estes factores levam à necessidade de um questionar constante dos conhecimentos obtidos, sujeitando-os a novos testes fazendo evoluir o conhecimento humano, na medida em que as investigações usem de rigor metodológico e respeito pelo espírito dessa mesma investigação e do progresso intelectual.

O problema e objectivos específicos formulados encaminham o estudo para a análise da opinião dos professores sobre o impacto gerado por determinada política educativa no seu comportamento face à escola. Trata-se do estudo de um fenómeno social, que é geral para uma classe profissional, mas que terá de ser efectuado numa população restrita e num contexto real.

As características do estudo situam-no no âmbito do *Estudo de caso*, pois poderá enquadrar-se na perspectiva apresentada por vários autores sobre esse método, como se descreve.

Para Biklen (1994:90) “estes estudos incidem sobre uma organização específica ao longo de um período determinado de tempo”. Por outro lado, De Bruyne et al., citado por Rocha (2009:57) refere que “o estudo de caso toma por objecto um fenómeno contemporâneo situado no contexto da vida real; as fronteiras entre o fenómeno estudado e o contexto não estão nitidamente demarcadas.”

“Os estudos de caso correspondem a um modelo de análise intensiva de uma situação particular (caso). Tal modelo, flexível no recurso a técnicas, permite a recolha de informação diversificada a respeito da situação de análise, viabilizando o seu conhecimento e caracterização.” (Pardal e Correia, 1995:23)

Vários autores consideram o *estudo de caso* como um método com deficiente poder de generalização. No entanto, o que nos motivou para o presente estudo não foi a necessidade de generalização das conclusões obtidas. Antes pretendeu-se alertar para a necessidade do estudo, com rigor metodológico, de uma problemática, sentida fundamentalmente pelos docentes mas que, a longo prazo, poderá reflectir-se na sociedade. Esse estudo poderá ser efectuado noutros locais, em realidades algo diferentes, recorrendo aos mesmos procedimentos. A comparação dos resultados dos vários estudos permitirá a obtenção de conclusões mais vastas e mais claras permitindo inferir, de forma mais rigorosa, sobre a verdadeira situação deste fenómeno social.

Continuando a justificação metodológica, refira-se que a nossa abordagem se centra na compreensão e interpretação das percepções dos docentes sobre o seu actual grau de participação na escola. Interessa-nos recolher dados em contexto real, valorizar a interpretação de situações, a descrição de fenómenos, de comportamentos observados e das interacções entre os intervenientes, dando voz a sentimentos e pensamentos. Assim efectuamos entrevistas a docentes que consideramos informantes privilegiados. Procedendo desta forma, estamos a optar por uma abordagem qualitativa.

No entanto, importa também estender o estudo a um grupo o mais alargado possível de docentes que tenham exercido e estejam a exercer funções, respectivamente à data em que vigorou o anterior modelo de gestão e actualmente. Dessa forma, os docentes vivenciaram ambas as realidades, foram por eles afectados e puderam reflectir, comparativamente, sobre as mesmas podendo transmitir opiniões mais precisas e concretas. Saliente-se que no momento em que este estudo é efectuado, o novo modelo de gestão estava em vigor aproximadamente há dois anos. Assim, embora os docentes estejam

sujeitos ao previsto no Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, a realidade do anterior modelo de gestão (Decreto-Lei nº 115-A/92 de 4 de Maio) não se encontra tão distante no tempo que não possa ser facilmente lembrada. Considerando a natureza do problema, não é fundamental que a participação dos docentes implicados se tenha verificado, em ambos os modelos de gestão, no mesmo agrupamento. Saliente-se que o estudo assenta, fundamentalmente, nas alterações à participação dos professores decorrentes da legislação em vigor sendo a influência do contexto social em que essa participação é exercida um factor secundário.

Foi solicitado aos docentes do agrupamento em estudo o preenchimento de um inquérito por questionário, que nos permitiu a obtenção de dados de cariz mais qualitativo. Os dados constantes dos referidos inquéritos, sistematizados em categorias pré-estabelecidas em conformidade com os objectivos específicos por nós colocados, foram tratados estatisticamente, calculando-se percentagens e efectuando-se algumas correlações. Os resultados foram complementados com os dados obtidos nas entrevistas aplicadas a informantes privilegiados e que consideramos poderem credibilizar as conclusões.

Podemos dizer que optamos por uma metodologia mista com cruzamento de dois instrumentos de recolha de dados: o inquérito por questionário e a entrevista semi-estruturada envolvendo, respectivamente, a dimensão quantitativa e qualitativa do estudo. No modelo misto, as abordagens qualitativa e quantitativa combinam-se durante o processo de pesquisa o que, na opinião de Sampieri, “agrega complexidade ao projeto de estudo, mas contempla todas as vantagens de cada um dos enfoques” (2006:18)

Apesar de termos eleito como instrumentos fundamentais para a recolha de dados o inquérito por questionário e a entrevista semi-estruturada, decidimos o recurso aos documentos institucionais do agrupamento ajudaria e reforçar informação e a complementar lacunas, pelo que procedemos a uma análise documental dos mesmos, extraindo todas as informações que julgamos necessárias. Os documentos em questão foram o projecto educativo, o regulamento interno, o relatório da avaliação interna do agrupamento e estatísticas relativas aos alunos. A consulta dos referidos documentos foi, gentilmente, permitida pelos responsáveis pelo Agrupamento.

4. O caso

O presente estudo foi desenvolvido num Agrupamento de Escolas do Distrito de Aveiro. Na selecção do referido agrupamento tivemos em conta, fundamentalmente, o número de docentes que exercem e exerceram funções à data de funcionamento do actual e do anterior modelo de gestão, que nos pareceu representar uma amostra significativa.

3.1. Caracterização da unidade em estudo

- Caracterização socioeconómica do meio envolvente

O agrupamento em questão encontra-se inserido em quatro freguesias com uma população residente absoluta de 18401 habitantes, distribuídos pelas seguintes faixas etárias (em percentagem e conforme dados de 2001): Jovens (0-19 anos) 23%, Adultos (20-64 anos) e Idosos (+ de 65 anos) 13%.

Os dados apontam para uma população não activa de 36% e para uma população activa de 64%. Esta última encontra-se distribuída pelos sectores de actividade primário – 1%, secundário – 64% e terciário 35%.

As freguesias da área de influência do agrupamento integram um considerável tecido industrial, dividido pelos sectores comércio e serviços, indústria transformadora e construção, que emprega uma vasta gama de mão-de-obra predominantemente não qualificada e mal remunerada. Por consequência o nível socioeconómico da maior parte da população não é muito elevado. No entanto, nos últimos dois anos, verificou-se um aumento significativo da taxa de desemprego que afectou todo o concelho. Segundo o relatório mensal do Instituto de Emprego e Formação profissional do mês de Abril de 2011, o total de desempregados, inscritos no Centro de Emprego, era de 8634 habitantes. A população activa do concelho, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística corresponde a 70742 indivíduos, o que representa uma taxa de desemprego de 12.2%

O aumento do desemprego ao nível do concelho reflecte-se nas freguesias em estudo tendo, como consequência, uma diminuição do rendimento socioeconómico das famílias dos alunos do agrupamento.

Do ponto de vista sociocultural, a comunidade onde o agrupamento se encontra inserido, possui uma heterogeneidade humana onde predomina a escolarização de nível básico (4º ou 6º ano) e a escolarização de nível superior é muito reduzida, como facilmente se depreende da análise dos dados relativos à caracterização familiar dos alunos. Há, no entanto, uma forte participação comunitária em associações culturais e recreativas existentes nas diversas freguesias.

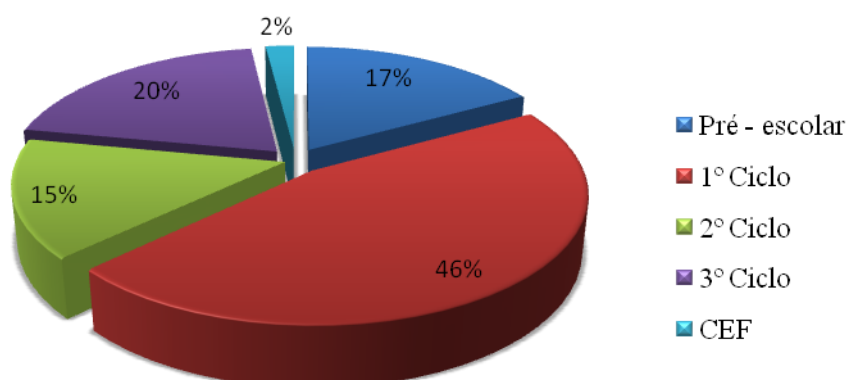
- Caracterização do Agrupamento

O Agrupamento é constituído por uma escola EB 2/3 nove Jardins de Infância e nove escolas do 1º ciclo, integrando uma área de 17,97 km².

- Alunos

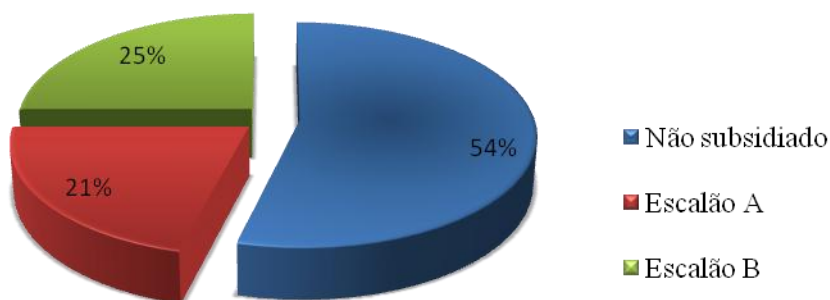
Os alunos que o frequentam, no ano lectivo de 2010/2011 são cerca de 1696, tendo a seguinte distribuição: A nível Pré-escolar duzentos e oitenta e seis, no primeiro ciclo, setecentos e oitenta e cinco, no segundo ciclo duzentos e quarenta e seis, no terceiro ciclo trezentos e quarenta e nos cursos de educação e formação trinta e nove. O gráfico 1 representa, em percentagens, a referida distribuição.

Gráfico 1. Distribuição do número de alunos por ciclo de escolaridade



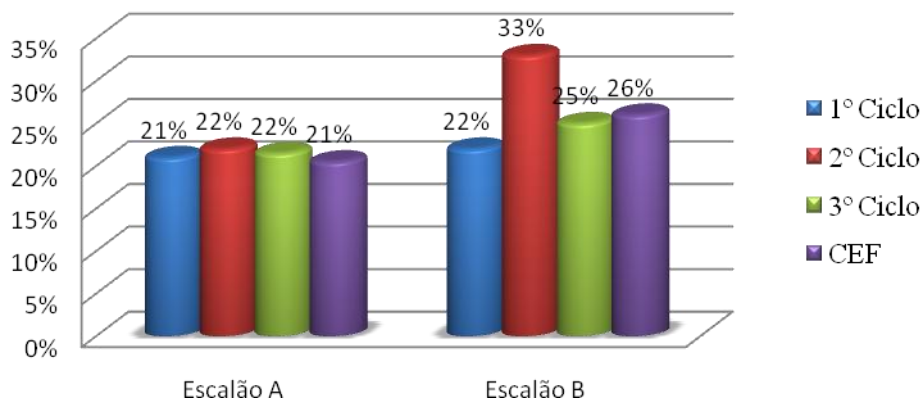
Os Serviços de Acção Social Escolar apoiam 41% dos alunos do ensino básico. O gráfico 2 representa a situação dos alunos face à Acção Social Escolar.

Gráfico 2. Situação dos alunos face à Acção Social Escolar



Os alunos apoiados pela Acção Social Escolar distribuem-se por ciclos, conforme o gráfico 3.

Gráfico 3. Distribuição dos alunos subsidiados por ciclo



O total de alunos apoiados pelos Serviços de acção social escolar reflecte o baixo rendimento dos agregados familiares e as carências socioeconómicas verificadas e já anteriormente referidas.

A taxa de transição é maior no primeiro ciclo, 98.6%, logo seguida do 2º ciclo, 97.7%. O terceiro ciclo possui uma taxa de transição de 85%.

-O Pessoal Docente

No agrupamento encontram-se a leccionar 140 professores: O nível de ensino que leccionam e as habilitações que possuem estão representados no quadro 1.

Quadro 1. Distribuição do Pessoal Docente por habilitações e nível de ensino

Habilitações Nível de ensino	Mínimas	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Total
Pré-escolar		1	16		17
1º Ciclo		3	48	1	52
2º Ciclo		4	24		28
3º Ciclo	1	2	34	2	39
Total	1	10	126	3	140

Do pessoal docente do agrupamento 0,7% possui as habilitações mínimas para leccionar, 7,14% tem como habilitação um bacharelato, 90% uma licenciatura e 2,14% um mestrado.

Pertencem ao quadro 86,4% dos professores referidos, sendo os restantes 13,6% “Além quadro”.

- Caracterização da amostra

Do pessoal docente referido no quadro anterior, 24 professores possuem menos de 5 anos de tempo de serviço, o que corresponde, aproximadamente, a 17% do total. Os restantes 83% possuem mais de 5 anos de tempo de serviço e serão estes que irão constituir a população em estudo.

Da referida população, foram seleccionados 122 inquiridos e 4 entrevistados, sendo que aos entrevistados não foram entregues inquéritos, por entendermos que, por um lado, não devermos duplicar opiniões e por outro pretendíamos que as respostas dadas à entrevista tivessem carácter espontâneo.

Dos 122 inquéritos distribuídos foram-nos devolvidos 88 preenchidos, o que corresponde aproximadamente a 72%. As opiniões dos restantes elementos da amostra foram perdidas e correspondem a 28% do total. Afigura-se-nos ser esta uma limitação do nosso estudo. Consideramos, no entanto, continuar a estar perante um estudo representativo e significativo.

-Caracterização Inquiridos

No sentido de prestar informações claras e precisas sobre os respondentes ao inquérito por questionário, apresentamos a sua caracterização considerando a frequência e a percentagem das várias características. O quadro 2 apresenta o sexo dos inquiridos.

Quadro 2- Sexo dos inquiridos

Sexo	Frequência	%
Masculino	21	26
Feminino	59	74
Total	80	100

Da análise dos dados do quadro 2 podemos verificar que a maior parte dos respondentes pertencem ao sexo feminino, com 74%. Esta tendência insere-se na tendência nacional da profissão docente, com predomínio do sexo feminino sobre o masculino.

A idade dos inquiridos é outra característica importante e encontra-se representada no quadro 3.

Quadro 3 – Idade dos inquiridos

Idade	Frequência	%
20 a 30 anos	8	10
31 a 40 anos	29	36
41 a 50 anos	25	31
mais de 50	18	23
Total	80	100

Pela análise dos resultados, podemos constatar que a maior parte dos docentes do agrupamento têm uma idade entre os 31 e os 50 anos, de onde se pode concluir que, neste agrupamento, a classe docente não é muito envelhecida.

No que concerne ao grau académico dos inquiridos, estes são, na sua maioria, detentores de licenciatura, como se depreende da análise do quadro 4.

Quadro 4 – Habilitações académicas

Habilitações Académicas	Frequência	%
Bacharelato	5	6
Licenciatura	72	90
Mestrado	3	4
Doutoramento	0	0
Outra	0	0
Total	80	100

Num total de 80 inquiridos, 72 são licenciados, o que corresponde a uma percentagem de 90%. Os detentores de bacharelato e mestrado têm frequências quase idênticas, respectivamente 5 e 3 docentes. Não há professores com doutoramento, nem com outras habilitações académicas.

No quadro 5, faremos uma análise do tempo de serviço docente dos professores pertencente ao estudo.

Quadro 5 – Tempo de Serviço Docente

Anos de serviço	Frequência	%
Até 10 anos	11	14
11 a 20 anos	30	37
21 a 30 anos	32	40
mais de 30	7	9
Total	80	100

A maior parte dos professores do agrupamento (77%) têm entre 11 e 30 anos de tempo de serviço. Dos restantes, os que apresentam maior frequência, são os que possuem

até 10 anos. Saliente-se que os respondentes deste grupo têm entre 6 e 10 anos de tempo de serviço dado que, como já foi referido, no presente estudo não cabiam os professores que não tinham participado no anterior modelo de gestão.

Quadro 6 – Nível de Ensino Leccionado

Nível	Frequência	%
Educ. Infância	8	10
Prof. 1º CEB	33	41,25
Prof. 2º CEB	15	18,75
Prof. 3º CEB	24	30
Total	80	100

No quadro anterior podemos verificar que o grupo que com maior número de respondentes é o 1º Ciclo do Ensino Básico, já que representa 41.25% do total de inquiridos. Também em número significativo, são os professores do 3º ciclo do ensino básico, com uma frequência de 24 e uma percentagem de 30%. Os docentes que reponderam em menor número foram os Educadores de Infância, também porque existem em menor número no agrupamento.

A categoria profissional dos docentes está patente no quadro 7.

Quadro 7 – Categoria Profissional

Categoria Profissional	Frequência	%
Ed. Quadro Agrupamento	33	41
Ed. Q.Z.P.	0	0
Prof. Quadro Escola	30	37,5
Prof. Q.Z.P.	7	9
Ed. / Prof. Contratado	10	12,5
Total	80	100

Do grupo de professores que responderam ao inquérito, 87.5% pertence aos quadros e apenas 12.5% são professores contratados, o que nos indica estarmos perante um agrupamento onde se verifica muito pouca mobilidade dos professores.

No quadro 8, é feita a caracterização dos inquiridos, relativamente aos cargos de gestão intermédia que ocupam ou ocuparam, quer no actual quer no anterior modelo de gestão.

Quadro 8 – Cargos de gestão intermédia desempenhados

Cargos	Anterior Modelo de Gestão	Actual Modelo de Gestão
Assembleia / Cons. Geral	5	2
Conselho Pedagógico	15	5
Coordenador de Departamento	10	2
Director de Turma	30	20
Coordenador de Directores de turma	2	2
Coord. de Conselho de Docentes	5	0
Coordenador de estabelecimento	14	7
Outro	6	6
Nenhum	28	46

O cargo mais ocupado, em ambos os modelos de gestão, é o de Director de Turma. O cargo de director de turma apenas existe nos 2º e 3º ciclos do ensino básico. Os valores apresentados parecem indiciar a possibilidade de haver acumulação de cargos, provavelmente entre aqueles em que não há incompatibilidade. No anterior modelo de gestão, 28 inquiridos não desempenharam qualquer cargo e no actual, 46 inquiridos também não têm qualquer cargo de gestão intermédia. Os números apresentados podem ser explicados se tivermos em consideração que o actual modelo de gestão está em funcionamento, aproximadamente, há dois anos e os mandatos têm a duração de quatro, pelo que os coordenadores ainda estão no seu primeiro mandato. No que diz respeito ao anterior modelo de gestão, atendendo ao tempo que o mesmo se manteve em vigor, por certo estaremos a considerar uma acumulação de mandatos. Pelo que foi referido, consideramos pouco correcto a determinação das percentagens individuais, apresentando apenas os valores das frequências.

- Caracterização Entrevistados

A selecção do painel de entrevistados, baseou-se na sua experiência pessoal na gestão do agrupamento em estudo, durante a vigência do anterior e actual modelo de gestão. No quadro 9, apresenta-se a caracterização dos quatro docentes entrevistados.

Quadro nº 9 – Caracterização dos Docentes entrevistados

Número da Entrevista	Sexo	Idade	Situação profissional	Tempo Serviço	Tempo de Serviço no Agrupamento	Habilitação académica	Cargos desempenhados				
							Conselho Geral	Conselho Executivo		Direcção	
								Presidente	Vice-presidente	Director	Subdirect
1ª Entrevista	F	55	P.Q.	33	23	Lic.	10	6	0	2	0
2ª Entrevista	F	54	P.Q.	29	23	Lic.	7	0	7	0	2
3ª Entrevista	M	53	P.Q.	30	22	Lic.	10	8	4	0	0
4ª Entrevista	M	57	P.Q.	34	26	Lic.	2	0	9	0	0

P.Q. - Professor do quadro; Lic. – Licenciatura

Como podemos verificar, todos os entrevistados desempenham ou desempenharam cargos de gestão. Dois deles (Entrevistas 1 e 2) possuem experiência como elementos do órgão de gestão anterior e do actual, já que foram Presidente do Conselho Executivo e Directora e Vice-presidente do Conselho Directivo e Subdirectora, respectivamente. Estas duas entrevistadas são, actualmente, membros da Direcção. Os outros dois entrevistados foram membros de Conselhos Directivos, com larga experiência. As suas opiniões serão importantes para clarificar e complementar os dados obtidos por questionário.

Após termos seleccionado a unidade onde queríamos efectuar o nosso estudo e a amostra que nos pudesse dar resposta aos objectivos enunciados, procedemos à recolha dos dados.

É nossa convicção que o ambiente onde se desenvolve o estudo pode ser facilitador ou, pelo contrário, dificultar a investigação. Numa primeira fase, efectuamos um pedido de

autorização à directora do agrupamento (anexo 1), informando-a globalmente do tipo de estudo que iria ser efectuado, respectivas finalidades e motivos que levaram à selecção dos professores nele implicados. Após anuência da mesma, foram contactados os professores e solicitada a sua colaboração voluntária, após informação sobre a importância dessa mesma colaboração. Entendemos que o diálogo prévio entre investigador e investigados poderá ser importante no estreitamento de inter-relações entre ambos, facilitando a colaboração dos segundos na investigação que se pretende realizar.

4. Técnicas de recolha de informações

Como já foi referido, os instrumentos fundamentais utilizados na recolha de dados foram o inquérito por questionário, a entrevista semi-estruturada e a análise documental. Entendemos ser fundamental a utilização de métodos diferentes para efectuar um estudo, o que facilita o aprofundamento do mesmo.

O inquérito por questionário é uma técnica de recolha de dados por escrito. É constituída por uma série de questões relativas à temática em estudo, cuja função principal será a transmissão de informações passíveis de serem tratadas de maneira quantitativa. Por esse facto, este instrumento terá uma estrutura rígida, que limita a profundidade das questões o que se torna, sem dúvida, uma desvantagem. Por outro lado, esta técnica pode ser aplicada a um grupo extenso e recolher informações sob anonimato, o que se nos afigura como vantagens da mesma.

No nosso estudo optamos por um inquérito por questionário de administração directa, já que será preenchido pelo próprio inquirido.

O inquérito elaborado (Anexo 2) é constituído, na parte inicial por um pequeno texto onde se justificam os objectivos do mesmo, solicitando-se a colaboração dos professores.

A primeira parte é constituída por um conjunto de questões sobre os dados biográficos dos participantes, fundamentais para a sua caracterização pessoal e profissional. Também é na primeira parte que se obtêm dados relativos aos cargos de gestão intermédia desempenhados ou a desempenhar pelos respondentes, no actual e no anterior modelo de gestão.

A segunda parte do inquérito foi organizada segundo três grandes temas. As questões são formuladas de modo a poderem ser dadas respostas que possibilitem a comparação entre a participação dos professores no anterior (Decreto-Lei nº175-A/92 de 4 de Maio) e no actual (Decreto-Lei nº75/2008 de 22 de Abril) modelo de gestão.

Os temas anteriormente referidos comparam a participação/satisfação dos professores ao nível da:

- **Administração e gestão**
 - 1- Participação/satisfação na escolha da Direcção
 - 2- Participação/satisfação na Administração e Gestão
- **Gestão pedagógica**
 - 1- Participação na escolha do Conselho Pedagógico
 - 2- Participação/satisfação na Gestão Pedagógica
- **Gestão intermédia**
 - 1- Escolha dos dirigentes dos órgãos de gestão intermédia
 - 2- Participação/satisfação no conselho de docentes ou departamento curricular.

Os referidos temas, reúnem um conjunto de afirmações que os complementam e clarificam. A tabela seguinte apresenta os temas e as afirmações, correspondentes aos presentes no inquérito anexo, mas onde a numeração foi alterada.

Quadro 10 – Organização dos temas por conteúdos

Temas		Afirmações
1. <u>PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO</u>	1.1 PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DA DIRECÇÃO	1, 2 e 3
	1.2 PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO	1 a 14
2. <u>PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA GESTÃO PEDAGÓGICA</u>	2.1 PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DO CONSELHO PEDAGÓGICO	1, 2 e 3
	2.2. PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA GESTÃO PEDAGÓGICA.	1 a 14
3. <u>PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA GESTÃO INTERMÉDIA</u>	3.1. ESCOLHA DOS DIRIGENTES DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO INTERMÉDIA	1, 2 e 3
	10. 2. PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NO CONSELHO DE DOCENTES OU DEPARTAMENTO CURRICULAR	1 a 14

As questões são fechadas. As afirmações correspondentes aos temas 8.1, 9.1 e 10.1 propõem aos inquiridos que se pronunciem utilizando uma escala dicotómica, do tipo Sim/Não. As restantes afirmações apresentam uma escala do tipo Likert (1=nunca; 2=Por vezes; 3=Freqüentemente; 4=Sempre e 5=Sem opinião)

O questionário foi, numa primeira fase, administrado a um grupo de professores que não iriam participar no estudo. As sugestões efectuadas resultaram na versão final, apresentada em anexo (anexo 2).

Os questionários foram entregues, pessoalmente, pelo investigador aos professores e por ele explicado, o fim a que os mesmos se destinam, as questões relativas ao sigilo e a importância da sua colaboração para o sucesso da investigação em causa. A recolha também foi efectuada pelo investigador.

O inquérito por questionário foi complementado pela entrevista. Esta técnica, de comunicação verbal, pode caracterizar-se pela existência de contacto directo entre o entrevistador e o entrevistado. Pretende-se que seja uma fonte de elementos de reflexão variados pelo que, durante a entrevista, o entrevistador terá de ter o cuidado de saber ouvir, estimulando o entrevistado sem conduzir as suas respostas mas respeitando-o, captando todos os dados que ele lhe possa transmitir e que sejam úteis ao estudo em questão. Dadas as características de que se reveste, afigura-se-nos ser uma técnica consentânea com a metodologia de carácter qualitativo.

Optamos pela entrevista do tipo semi-estruturado, pois tínhamos como principal objectivo complementar os dados obtidos no inquérito por questionário, com completas e consentâneas com o pensamento dos entrevistados. Para a elaboração do guião de entrevista servimo-nos de um conjunto de questões abertas formuladas de acordo com os objectivos do estudo.

Numa primeira fase, testamos o guião construído, realizando entrevistas a dois professores que não iriam fazer parte do estudo. As suas reacções e respostas às questões levaram-nos a corrigir falhas e chegar à versão final (anexo 3).

Na primeira parte da entrevista, solicita-se um conjunto de dados que servem para caracterizar pessoal e profissionalmente os entrevistados. São de realçar os que dizem respeito ao tempo de serviço nesta escola / agrupamento, como elemento da Assembleia de

Escola / Conselho Geral, como elemento do Conselho executivo e cargo que desempenhou, se faz ou não parte da actual direcção e qual o cargo que desempenha.

A segunda parte aborda questões consentâneas com os objectivos que formulamos. As questões da entrevista foram agrupadas por categorias e encontram-se esquematizadas no quadro 11.

Quadro 11 – Categorização da entrevista

Categorias	Questões
Diferenças entre os dois modelos de gestão	1
Participação/satisfação dos docentes na administração e gestão	2, 3 e 4
Participação/satisfação na gestão pedagógica	5, 6 e 7
Participação/satisfação na gestão intermédia	8 e 9
Participação nas decisões administrativas	10
Funcionamento dos modelos de gestão	11
Diferenças de participação/satisfação dos professores	12

Após explicarmos aos entrevistados os objectivos do nosso trabalho, os motivos da entrevista e todas as questões relativas ao sigilo dos professores envolvidos no estudo, solicitamos a realização da entrevista. Todos os professores contactados acederam mas não quiseram que fosse efectuada qualquer gravação. Assim, foram efectuados registos escritos das entrevistas realizadas. Temos consciência que o diálogo entre entrevistador e entrevistado foi muito mais limitado pelo facto do entrevistador estar a escrever, o que diminuiu a riqueza das entrevistas. Pensamos, no entanto, ter obtido respostas concretas e esclarecedoras nas várias questões colocadas. As respostas obtidas em cada entrevista foram transcritas e encontram-se em anexo (anexo 4)

Capítulo 4. Apresentação e análise dos resultados

O capítulo que se inicia diz respeito à preparação, análise e tratamento dos dados que foram recolhidos nos inquéritos e nas entrevistas que realizamos.

Os dados recolhidos foram tratados estatisticamente e são apresentados em tabelas de percentagens. À medida que cada tema vai sendo analisado, vão sendo integradas as tabelas correspondentes, que servirão de base à referida análise. A análise apresentada será baseada em estatística descritiva. Cada tema integra um conjunto de afirmações, como foi referido no quadro 10. Para cada tema foram calculadas as médias das respostas dadas a todas as afirmações.

Em todos os temas foram relacionadas as respostas dadas em função das variáveis “sexo” e “nível de ensino leccionado”, para tentarmos perceber se as respostas são diferentes em função das referidas variáveis.

Para todos os temas anexamos tabelas onde, a par das percentagens, se apresentam as frequências absolutas obtidas para cada item, resposta possível e variável em estudo. A sua função principal será a de complementar a análise das primeiras.

Os dados obtidos nas entrevistas foram analisados de forma muito global. Os seus resultados foram conjugados com os fornecidos pelos questionários. A transcrição de alguns estratos considerados mais relevantes, foram essenciais para reforçar e compreender os resultados já existentes.

1. Participação e satisfação na administração e gestão do agrupamento

A análise deste tema subdivide-se em duas partes: **Participação/satisfação na escolha da direcção** e **Participação/satisfação na administração e gestão**.

1.1. Participação na escolha da Direcção

A maior parte dos professores inquiridos (77,5%) têm a percepção de ter participado, de forma directa, na eleição dos dirigentes do agrupamento no anterior modelo de gestão (cf. quadro 12, item 1). O número apresentado não será surpreendente visto que, à data em que o referido modelo de gestão se encontrava em vigor, todos os professores eram chamados a participar na eleição deste órgão. Menos compreensível será o valor

apresentado por este item no actual modelo de gestão (25%) que corresponde a uma frequência de 20 respondentes (cf. quadro 12 e anexo 5).

Poder-se-ia pensar que este valor corresponde ao número de docentes com assento na Assembleia de Escola/Conselho Geral. No entanto, uma consulta à composição deste órgão revela que ele integra, neste agrupamento, 8 docentes, número claramente menor do que a frequência encontrada e antes referida.

Seria interessante compreendermos se o valor obtido é resultado da opinião de elementos de todos os grupos em estudo (divididos por sexo e por níveis de ensino) ou se restringe a um grupo em particular. Ao analisarmos as tabelas constantes dos anexos 6 e 7 no item 1 e no que diz respeito ao actual modelo de gestão, verificamos que, dos 20 respondentes que referem ter participado directamente na eleição dos dirigentes, 17 são do sexo feminino (cf. anexo 6) sendo 18 Educadores de Infância e professores do 1º Ciclo do Ensino Básico (cf. anexo 7).

Quadro 12 – Participação na escolha da Direcção

<u>PARTICIPACÃO NA ESCOLHA DA DIRECÇÃO</u>	Sim		Não		Sem Resp.		Total	
	Ant. Mod	Act. Mod	Ant. Mod	Act. Mod	Ant. Mod	Act. Mod	Ant. Mod	Act. Mod
	%	%	%	%	%	%	%	%
1. Participou, de forma directa, na eleição dos dirigentes da escola ou agrupamento (Conselho Executivo/Director)	77,5	25	20	75	2,5	0	100	100
2. Participou na eleição dos seus representantes na Assembleia/Conselho geral.	69	49	27	51	4	0	100	100
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha da direcção.	76	22,5	8,75	60	15	17,5	100	100
MÉDIA	74	32	19	62	7,2	5,8	100	100

Sem Resp. – Sem resposta; Ant. Mod. - Anterior Modelo; Act. Mod. – Actual Modelo

No item 2 do quadro 12 – Participação na eleição dos seus representantes na Assembleia/Conselho Geral, 69% dos inquiridos referem ter participado nessa eleição, no anterior modelo de gestão e 51% no actual. Ambos os valores são significativos mas podem ser reveladores de uma grande abstenção, já que, nessa eleição todos os docentes são chamados a participar. Dos respondentes do sexo feminino, 33,9% admitem não ter participado na referida eleição, no anterior modelo de gestão e 57,6% no actual (cf. Anexo

6). Analisando as percentagens obtidas por nível de ensino, destacam-se 43,9% de educadores de infância e professores do 1º ciclo que referem não ter participado na eleição dos seus representantes na Assembleia/Conselho Geral, no anterior modelo de gestão e 56,1% no actual. Do mesmo modo, 46,2% de professores dos 2º e 3º ciclos, não participaram na escolha dos seus representantes nesse órgão de gestão, no actual modelo de gestão (cf. anexos 6 e 7).

Quando se questionam os professores sobre a sua satisfação na participação na escolha da direcção, verifica-se que há mais professores satisfeitos com a sua participação no anterior modelo (76%) do que no actual (22,5%). Neste item a quase totalidade dos respondentes do sexo masculino (95,2%) mostrou-se satisfeita com o anterior modelo e 19% mostraram-se satisfeitos com o actual.

Valores menos significativos são os apresentados pelos professores do sexo feminino em que 69,5% dos respondentes se mostraram satisfeitos com a sua participação no anterior modelo e 23,7% com a referida participação, mas no modelo actual (cf. anexo 6).

Por níveis de ensino, os inquiridos do 2º e 3º ciclo mostraram grande satisfação na sua participação na escolha da direcção no anterior modelo (89,7%) e muito pouca satisfação pela participação no actual modelo de gestão – 84,6%. Dos respondentes do ensino pré primário e do 1º ciclo 63,4% mostraram-se satisfeitos com a sua participação no anterior modelo e 41,5% mostraram-se satisfeitos com o actual, sendo neste ciclo que a satisfação no actual modelo, na escolha da direcção é maior (cf. anexo 6).

Em média 74,2% respondem “sim” à sua participação na escolha da direcção no anterior modelo de gestão e 62% dizem “não” à sua participação no actual modelo de gestão. O maior número de preferências pelo anterior modelo, são do sexo masculino (90%) e do 2º e 3º ciclo do ensino básico (89,7%).

A maior parte das entrevistas efectuadas reforçam os dados obtidos no inquérito, quer no que se refere à opinião pessoal dos entrevistados sobre o seu grau de participação, quer na percepção que têm da opinião dos professores sobre esta matéria. Transcrevem-se algumas respostas que nos pareceram mais elucidativas (cf. anexo 4).

“No modelo de eleição estabelecido no Decreto-Lei n.º 115-A/98, a participação dos professores era mais expressiva na medida em que o corpo docente tinha sempre uma

representação numericamente superior, relativamente aos restantes grupos eleitorais.”
(Entrevista 1, questão 2)

“No modelo anterior, a lista candidata e vencedora era legitimada pelo voto de toda a comunidade educativa. A comunidade sentia que participava verdadeiramente no processo (...). Havia, portanto, um escrutínio alargado. No modelo actual, os elementos da comunidade sentem que não participam no processo da eleição da Direcção e que este se restringe ao âmbito do Conselho Geral. A questão que se coloca é que nem sempre este órgão reflecte o sentir da comunidade, nem conhece bem a realidade escolar, nem o perfil dos candidatos. Por conseguinte, o voto na eleição do Director concretiza-se, por vezes, de uma forma não muito “consciente”, mas sim assente em “convicções” que poderão nada ter a ver com a competência e perfil do candidato e com a sua visão estratégica.”
(Entrevista 3, questão 2).

De todos os entrevistados, só o número 2 se sente claramente satisfeito com a sua participação no actual modelo de gestão neste item.

“ (...) Embora não o considere o melhor, considero adequado associar um candidato e a sua personalidade a um plano de acção.” (Entrevista 2, questão 3)

É curioso perceber o que pensa uma parte dos entrevistados sobre a Assembleia de Escola/Conselho Geral. Na entrevista 1, o entrevistado refere: *“No actual modelo de gestão, considero perturbador na eleição do director a desproporção entre os eleitores docentes e não docentes, na medida em que os eleitores não docentes nem sempre têm uma visão abrangente da escola. Por sua vez, os docentes revelam frequentemente uma visão corporativista da instituição.”* Questão3.

“ (...) É um processo eleitoral no qual não participo de uma forma directa. O Conselho Geral elege o Director, num processo que pode ser questionado do ponto de vista da sua legitimidade e isenção.” (Entrevista 3, questão 3)

1.2. Participação/satisfação na Administração e Gestão

Para compreendermos a percepção dos professores relativamente à sua participação na Administração e Gestão e o sentido da sua satisfação, iremos fazer uma análise do quadro 13.

Os dados do referido quadro indicam-nos que 58,8% dos respondentes têm a percepção que, no anterior modelo de gestão, “frequentemente” a informação que lhes era transmitida pela Direcção lhes facilitava a tomada de decisões, sendo que, para o actual modelo, apenas 36,6% de inquiridos têm igual resposta.

Realçamos que 50% dos inquiridos consideram que, no anterior modelo de gestão, as suas opiniões eram “frequentemente” valorizadas e no actual modelo apenas 25% têm igual percepção.

Quadro 13 – Participação/Satisfação na Administração e Gestão

<u>PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO</u>	Nunca		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Sem opinião	
	1		2		3		4		5	
	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.	28,8	46,3	27,5	33,8	35,0	10,0	9,5	10,0	0,0	0,0
2. É chamado a intervir directamente na definição de estratégias para o agrupamento.	20,0	45,0	36,3	26,3	31,3	17,5	14,3	8,8	2,5	2,5
3. É chamado a emitir opiniões e recomendações sobre as orientações de funcionamento da escola.	12,5	37,5	35,0	33,8	40,0	18,8	9,5	8,8	1,3	1,3
4. Intervém na definição de linhas orientadoras para o futuro do agrupamento.	22,5	46,3	35,0	27,5	33,8	18,8	9,5	6,3	1,3	1,3
5. É chamado, pela Direcção do Agrupamento, a participar no plano de melhoria.	20,0	18,8	26,3	26,3	31,3	32,5	23,8	21,3	1,3	1,3
6. A Direcção encoraja-o a participar na vida do agrupamento.	6,3	15,0	22,5	46,3	56,3	22,5	9,5	16,3	0,0	0,0
7. A informação que lhe é fornecida pela Direcção, facilita-lhe a tomada de decisões.	0,0	11,3	22,5	36,3	58,8	36,3	4,8	16,3	2,5	0,0
8. Sente-se envolvido na resolução dos problemas do agrupamento.	8,8	15,0	35,0	48,8	45,0	25,0	14,3	11,3	0,0	0,0
9. Sente que a Direcção está aberta a ouvir e aceitar soluções para problemas que coloca.	6,3	20,0	20,0	26,3	46,3	25,0	9,5	18,8	2,5	10,0
10. A sua opinião é valorizada.	2,5	22,5	22,5	28,8	50,0	25,0	28,6	13,8	11,3	10,0
11. É questionado sobre as necessidades de bens e/ou serviços para a gestão das suas aulas.	15,0	33,8	40,0	37,5	35,0	20,0	9,5	8,8	1,3	0,0
12. É chamado a dar opinião sobre questões de natureza financeira.	81,3	75,0	6,3	12,5	7,5	6,3	0,0	6,3	0,0	0,0
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível atribuiria?	6,3	16,3	16,3	38,8	50,0	17,5	19,0	15,0	12,5	12,5
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	2,5	21,3	12,5	35,0	51,3	20,0	28,6	16,3	10,0	7,5
MÉDIA	16,6	30,3	25,5	32,7	40,8	21,1	13,6	12,7	3,3	3,3

Sem Resp. – Sem resposta; Ant. Mod. - Anterior Modelo; Act. Mod. – Actual modelo

No que diz respeito ao grau de participação, 50% dos inquiridos consideram que “frequentemente” a sua opinião é valorizada, no anterior modelo de gestão. Para o actual modelo de gestão, apenas 17,5% dos inquiridos dão igual resposta.

Para o actual modelo de gestão, os valores percentuais mais elevados situam-se no âmbito do item 6 - “A Direcção encoraja-o a participar na vida do agrupamento” - no qual 46,3% dos respondentes consideram que, “por vezes”, são encorajados a participar e no item 8 - “Sente-se envolvido na resolução dos problemas do agrupamento” - onde 48,8% dos inquiridos se sentem, “por vezes”, envolvidos.

Continuando a destacar os valores percentuais mais elevados, salienta-se que 46% dos respondentes referem que “nunca” participaram na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento, no actual modelo de gestão. A mesma percentagem de inquiridos refere “nunca” intervir na definição de linhas orientadoras para o agrupamento, também no actual modelo de gestão e 45% refere “nunca” ser chamado a definir estratégias para o agrupamento.

No item necessidades de bens e/ou serviços, os valores são muito próximos para os dois modelos de gestão: 40% respondem que “por vezes” foram questionados sobre estas matérias, no anterior modelo de gestão e 37,5% no actual modelo de gestão.

No item 12 – questões de natureza financeira, 81% dos inquiridos referem que nunca foram chamados a dar opinião sobre esta temática, no anterior modelo de gestão e 75% dão a mesma resposta para o actual.

Para o item 13 “Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível atribuiria?” os valores mais elevados indicam que, 50% dos inquiridos participavam, “frequentemente”, no anterior modelo de gestão. No actual modelo de gestão, 38,8% dos inquiridos participa “por vezes”.

No item 14 – “Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?” - 51,3% dos inquiridos refere um nível bastante positivo de satisfação (grau 3 – “frequentemente”) e 28,6% um nível muito positivo (grau 4 – “sempre”), para o anterior modelo de gestão. No actual modelo de gestão, os valores relativos à satisfação encontram-se dispersos por vários itens, destacando-se as percentagens de 35% para o grau 2 (por vezes), 21,3% para o grau 1 (nunca) e 20% para o grau 3 (frequentemente).

Quando se analisam as médias em cada valor da escala para os dois modelos de gestão, comparativamente, verificamos que o grau 1 “nunca” apresenta, para o anterior modelo de gestão 16,6% e para o actual modelo de gestão 30,3%. Há uma diferença entre as médias de 13,7%, sendo que o maior descontentamento é relativo ao actual modelo de gestão.

No grau 2 de participação, equivalente a “por vezes” a diferença entre os valores de média é menor (7,2%). Neste ponto da escala, o anterior modelo de gestão obteve 25,5% de média e o actual 32,7%.

No grau 3 “frequentemente” a média para o anterior modelo de gestão é de 40,8% e para o actual 21,1%. Há uma diferença de 17,9% entre as médias referentes a este valor da escala, nos dois modelos de gestão.

Em média, 13,6% dos inquiridos referem terem participado “sempre” no anterior modelo de gestão e 12,7% no actual. No caso dos dois valores referidos, a sua diferença não é significativa (apenas 0,9%). O mesmo se verifica com os “sem opinião”, cuja média é de 3,3 no anterior e actual modelo de gestão.

Na distribuição por sexo e nível de ensino (cf. anexos 9, 10, 11 e 12) verificamos que o modelo de gestão que apresenta maior índice de participação/satisfação é o anterior, visto que os valores de média mais elevados se situam no ponto 3 da escala de 4. Para o actual modelo de gestão todos os valores mais elevados de média se situam abaixo deste ponto.

2. Participação e satisfação na gestão pedagógica

Tal como no anterior, subdividimos a análise do tema em duas partes: **participação na escolha do Conselho Pedagógico** e **participação/satisfação na gestão pedagógica**.

2.1. Participação na escolha do Conselho Pedagógico

Como podemos verificar no quadro 14, 73,8% dos inquiridos têm a percepção que elegeram os seus representantes no Conselho Pedagógico no anterior modelo de gestão e 72,5% que não elegem no actual modelo.

No que diz respeito ao item 2 “Deu a sua opinião sobre quem o deveria representar neste órgão”, 70% dos inquiridos referem ter dado a sua opinião sobre quem o deveria representar no Conselho pedagógico, no anterior modelo de gestão e 80% referem não ter dado a sua opinião sobre este assunto, no actual modelo.

No que concerne à satisfação, 68,8% dos inquiridos referem que se sentiam satisfeitos com a sua participação na escolha do Conselho pedagógico, no anterior modelo de gestão e só 23,8% se sente igualmente satisfeitos no actual. Podemos, ainda, verificar que 80% dos inquiridos não deram a sua opinião sobre os seus representantes no órgão referido, no actual modelo de gestão. Ainda no actual modelo de gestão, 46,3% dos respondentes não se sentem satisfeitos com a sua participação.

Quadro 14 – Participação na escolha do Conselho Pedagógico

<u>PARTICIPACÃO NA ESCOLHA DO CONSELHO PEDAGÓGICO</u>	Sim		Não		Sem Resp.		Total	
	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.
	%	%	%	%	%	%	%	%
1. Elegu o seu representante no Conselho Pedagógico.	73,8	17,5	17,5	72,5	8,75	10	100	100
2. Deu a sua opinião sobre quem o deveria representar neste órgão.	70	12,5	18,8	80	11,3	7,5	100	100
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha do Conselho pedagógico.	68,8	23,8	10	46,3	21,3	30	100	100
MÉDIA	70,8	18	15	66	14	16	100	100

Sem Resp. – Sem resposta; Ant. Mod. - Anterior Modelo; Act. Mod. – Actual modelo

Fazendo uma análise das médias em cada ponto da escala, verificamos que 70,8% dos inquiridos têm uma percepção positiva sobre o anterior modelo de gestão, no que diz respeito à sua participação na escolha do Conselho Pedagógico e apenas 18% têm uma percepção positiva, no actual modelo de gestão, sobre a mesma matéria. Por outro lado, 66% dos inquiridos têm uma percepção negativa relativamente à escolha do Conselho Pedagógico no actual modelo de gestão e, apenas 15% têm percepção negativa na escolha do Conselho Pedagógico no anterior modelo de gestão. A percentagem de inquiridos que não revela qualquer resposta, no actual modelo de gestão é 16%. Para o anterior modelo, 14% dos inquiridos também não respondem.

Ao fazermos uma análise comparativa dos valores obtidos por sexo (cf. anexo 14) e por nível de ensino (cf. anexo 15) verificamos que os valores apresentados não são muito díspares dos já analisados. Saliente-se os valores para os respondentes do 2º e 3º ciclo, onde a média das respostas positivas para a participação na escolha do Conselho pedagógico, no anterior modelo de gestão, é de 83,8%. No actual modelo de gestão, em média, 87,2% mostram uma percepção negativa da sua participação.

Nas entrevistas realizadas, é notória a percepção dos entrevistados para o facto dos professores, em geral, se mostrarem descontentes por não elegerem os gestores intermédios. Na entrevista nº3 a resposta à questão nº 5 é deveras elucidativa desta situação (cf. anexo 4).

“(…) Questionam, por vezes, a legitimidade para os representar porque não foram eleitos num processo participativo, mas sim designados pelo Director. Este processo devia ser alterado, os representantes das estruturas intermédias deviam ser eleitos pelos seus pares, o que lhes conferiria um maior poder de intervenção e de independência em relação à Direcção, numa perspectiva que não teria de ser forçosamente “alinhada”. A situação vigente poderá levar a um esvaziamento do Conselho Pedagógico enquanto espaço de discussão e confronto de opiniões.”

2.1. Participação/Satisfação na Gestão Pedagógica

No quadro que 15, podemos observar que os valores mais elevados de participação se situam na contribuição para o plano anual de actividades, com 70% de inquiridos a afirmar que participaram “sempre” no anterior modelo e 66,3% a responderem da mesma forma para o actual modelo de gestão.

Os restantes valores encontram-se abaixo dos apresentados, mas há valores significativos para o mais elevado nível de participação na programação das actividades extra-curriculares (47,5% no anterior modelo de gestão e 43,8% no actual), para a participação na elaboração e alteração do regulamento interno, no anterior modelo de gestão (respectivamente 47,5% e 48,8%) para a participação na definição de critérios de melhoria no anterior modelo de gestão (46,3%) e para a definição dos processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos, no anterior modelo de gestão (45%). Para o actual modelo de gestão os valores para a máxima participação dos professores (nível 4) são: participação na programação das actividades extracurriculares (43,8%), participação na definição de critérios de avaliação final de ano ou ciclo (37,5%), participação na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos

alunos (36,3%) e contribuição para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no agrupamento com o currículo nacional (33.8%).

Quadro 15 – Participação/Satisfação na Gestão Pedagógica

<u>PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO</u> <u>NA GESTÃO PEDAGÓGICA</u>	Nunca		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Sem opinião	
	1		2		3		4		5	
	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.	8,8	11,3	10,0	21,3	33,8	21,3	46,3	37,5	1,3	8,8
2. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos.	0,0	11,3	21,3	18,8	31,3	31,3	45,0	36,3	2,5	2,5
3. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento com o currículo nacional.	15,0	20,0	15,0	15,0	33,8	28,8	33,8	33,8	2,5	2,5
4. Contribuiu para o plano anual de actividades.	1,3	3,8	5,0	8,8	25,0	20,0	70,0	66,3	1,3	1,3
5. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes, projectos, etc).	7,5	10,0	18,8	22,5	25,0	20,0	47,5	43,8	1,3	3,8
6. Participou na elaboração do Regulamento Interno.	15,0	26,3	20,0	11,3	15,0	8,8	47,5	27,5	1,3	26,3
7. Participou na alteração do Regulamento Interno.	12,5	40,0	17,5	16,3	20,0	10,0	48,8	28,8	1,3	5,0
8. Foi chamado a participar na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.	13,8	30,0	25,0	25,0	32,5	26,3	22,5	12,5	6,3	6,3
9. Deu o seu contributo para a definição do plano anual de formação do pessoal docente.	12,5	26,3	18,8	28,8	43,8	25,0	21,3	16,3	3,8	3,8
10. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.	28,8	48,8	20,0	22,5	35,0	16,3	13,8	10,0	2,5	2,5
11. É chamado a participar no plano de melhoria.	16,3	18,8	20,0	20,0	28,8	32,5	31,3	25,0	3,8	3,8
12. A informação que lhe é fornecida facilita-lhe a tomada de decisões.	3,8	8,8	21,3	40,0	46,3	32,5	23,8	15,0	5,0	3,8
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, que nível atribuiria?	0,0	15,0	17,5	25,0	40,0	36,3	37,5	18,8	5,0	5,0
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0,0	25,0	18,8	21,3	40,0	31,3	36,3	16,3	6,3	6,3
MÉDIA	9,6	21,07	17,77	21,16	32,14	24,29	37,5	27,68	3,125	5,804

Sem Resp. – Sem resposta; Ant. Mod.- Anterior Modelo; Act. Mod. – Actual modelo

De realçar as percentagens obtidas pelo actual modelo de gestão no item 10 "Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento", onde 48,8% dos inquiridos referem que “nunca” participaram. Também para o item 7 “Participou na alteração do Regulamento Interno” 30% dos inquiridos dão igual resposta.

São ainda valores significativos, os que referem a participação “frequente” na contribuição para o plano de formação do pessoal docente no anterior modelo de gestão (43,8%) e, também no mesmo modelo, a qualidade de informação que é fornecida aos docentes (46,3%).

No item 13, “Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, que nível atribuiria?” 40% dos inquiridos têm uma percepção positiva da sua participação (grau 3 numa escala de 4) para o anterior modelo de gestão. Para o actual modelo, 36,3% de inquiridos mostram participação igualmente positiva.

No item 14, é solicitado aos inquiridos que definam o seu grau de satisfação, no que diz respeito à sua participação nos dois modelos de gestão. A percentagem mais elevada foi obtida no grau 3 da escala e no anterior modelo de gestão – 40%. Para o actual modelo de gestão, as percentagens mais elevadas foram obtidas no grau 3 (frequentemente), com 31,3%. Neste ponto gostaríamos de destacar o valor obtido por este modelo de gestão no nível 1, (25%) indiciador de alguma insatisfação.

Comparando as médias obtidas para cada valor da escala, verificamos que no valor 1 (nunca) há uma diferença de 12,7% entre o anterior e o actual modelo de gestão: 21,07% dos inquiridos referem que, no actual modelo de gestão, nunca são chamados a participar e 9,6% refere o mesmo para o actual modelo.

No valor 2 da escala (por vezes) a diferença entre as médias para o anterior e actual modelo de gestão é menor (3,39%). O valor de média mais elevado diz respeito à participação no actual modelo de gestão (21,16%), sendo de 17,7% a participação no anterior modelo de gestão.

Para o valor 3 da escala (frequentemente), verificamos que a percentagem mais elevada diz respeito ao anterior modelo de gestão com 32,14%. O actual modelo de gestão obtém uma média de 24,29%. Há uma diferença de 7,85%, favorável ao anterior modelo de gestão.

Finalmente, o valor 4 da escala (sempre) apresenta uma diferença entre as médias de 9,82%. O anterior modelo apresenta uma média de 37,5% e o actual, de 27,62%.

Os respondentes sem opinião são muito poucos, quer para o anterior quer para o actual modelo de gestão com, respectivamente, 3,1% e 5,8% de média.

3. Participação e satisfação na gestão intermédia

Os dados previamente obtidos, serão analisados segundo duas perspectivas que se completam: **Escolha dos dirigentes dos órgãos de gestão intermédia e Participação/Satisfação no Conselho de Docentes/Departamento Curricular.**

3.1- Escolha dos dirigentes dos órgãos de gestão intermédia

Pela análise do quadro 16, verifica-se que 86,3% dos inquiridos têm a percepção que, no anterior modelo de gestão, elegiam o coordenador de departamento ou de conselho de docentes, 78,8% afirmam terem elegido o delegado do seu grupo disciplinar e 57,5% o coordenador de directores de turma.

Quadro 16 – Participação na escolha dos dirigentes dos órgãos de gestão intermédia

<u>ESCOLHA DOS DIRIGENTES DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO INTERMÉDIA</u>	Sim		Não		Sem Resp.		Total	
	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.
	%	%	%	%	%	%	%	%
1. Elegu o coordenador do seu departamento/coordenador de conselho de docentes.	86,3	17,5	11,3	76,3	2,5	6,25	100	100
2. Elegu o delegado do seu grupo disciplinar.	78,8	16,3	12,5	76,3	8,75	7,5	100	100
3. Elegu o Coordenador de directores de turma.	57,5	7,5	23,8	75	18,8	17,5	100	100
4. Sente-se satisfeito com a sua participação neste item.	68,8	21,2	12,5	62,3	18,8	17	100	100
MÉDIA	73	16	15	72	12	12	100	100

Sem Resp. – Sem resposta; Ant. Mod.- Anterior Modelo; Act. Mod. – Actual modelo

Os valores, relativos ao actual modelo de gestão são os seguintes: 76,3% dos inquiridos afirmam que não elegeram o coordenador do seu departamento ou do seu conselho de docentes, 76,3% dizem não terem elegido o delegado do seu grupo e 75% afirmam o mesmo relativamente ao coordenador de directores de turma.

A satisfação dos respondentes neste item é positiva para o anterior modelo de gestão, com 68,8% de respostas “sim” e 12,5% de respostas “não”. Para o actual modelo de gestão é negativa, com 62,3% de respostas “não” e 21,2% de respostas “sim”.

Em média 72,8% dos inquiridos são favoráveis ao anterior modelo de gestão, no que diz respeito à escolha dos dirigentes dos órgãos de gestão intermédia e 72,4% são desfavoráveis ao actual modelo, no que diz respeito a este item.

A percentagem de inquiridos que não deu resposta às questões relativas ao anterior modelo de gestão, foi 12,2%. No que diz respeito ao actual modelo, 12,1% dos inquiridos não deram resposta.

Feita uma análise aos parciais por sexo (cf. anexo 22) não se verificaram diferenças significativas dos valores médios relativamente ao total, quer no sexo feminino, quer no masculino.

Nos parciais por diferentes níveis de ensino (cf. anexo 23), gostaríamos de reflectir um pouco sobre os valores obtidos dos inquéritos dirigidos aos Educadores de Infância e Professores do 1º Ciclo do Ensino Básico, no que se refere à escolha do delegado de grupo e do coordenador de directores de turma. De facto, nestes níveis de ensino estas duas “figuras” não existem. Seria de esperar respostas 100% negativas no que diz respeito à eleição das mesmas, ou sem resposta, também em ambas as situações. No entanto, os dados foram diferentes do esperado já que, 25 respondentes (num total de 41) afirmam ter elegido o seu delegado de grupo disciplinar, no anterior modelo de gestão e 12 no actual modelo de gestão. No caso do coordenador de directores de turma, 15 respondentes afirmam tê-lo elegido no anterior modelo de gestão e 5 no actual.

Mais uma vez se verificam algumas incongruências nos resultados destes níveis de ensino que podem abrir pistas para outro estudo que possa esclarecer as verdadeiras razões para as respostas obtidas.

3.1- Participação/Satisfação no Conselho de Docentes/Departamento Curricular

A análise do quadro 17 revela percentagens elevadas para os valores “frequentemente” e “sempre” da escala, verificadas para o anterior e actual modelo de gestão. Exemplo do que acabamos de referir, são os resultados que se apresentam:

A participação na definição, organização e programação de metodologias a adoptar nas disciplinas, mereceu dos inquiridos a resposta mais concordante, quer no anterior quer no actual modelo de gestão, respectivamente 62,5% e 63,8% no nível 4 da escala utilizada. Estas percentagens foram seguidas de perto pelas obtidas na contribuição para o plano anual de actividades, 61,3% para o anterior modelo de gestão e 62,5% para o actual, também no nível 4 da escala.

Quadro 17 – Participação/satisfação no Conselho de Docentes/Departamento Curricular

<u>PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NO CONSELHO DE DOCENTES / DEPARTAMENTO CURRICULAR</u>	Nunca		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Sem opinião	
	1		2		3		4		5	
	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1. Participa na definição, organização e programação de metodologias a adoptar nas disciplinas que lecciona.	0,0	1,3	12,5	10,0	22,5	22,5	62,5	63,8	2,5	2,5
2. Participou na definição dos critérios de avaliação das disciplinas que fazem parte do seu departamento curricular.	1,3	2,5	12,5	10,0	26,3	22,5	57,5	61,3	2,5	3,8
3. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.	5,0	10,0	15,0	15,0	31,3	32,5	46,3	40,0	2,5	2,5
4. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos.	3,8	10,0	12,5	13,8	33,8	28,8	46,3	43,8	3,8	3,8
5. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento com o currículo nacional.	5,0	12,5	20,0	12,5	37,5	36,3	32,5	33,8	5,0	5,0
6. Contribuiu para o plano anual de actividades.	0,0	3,8	15,0	12,5	21,3	18,8	61,3	62,5	2,5	2,5
7. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes, projectos, etc.).	3,8	8,8	15,0	20,0	30,0	23,8	47,5	41,3	3,8	6,3
8. Participou na elaboração do Regulamento Interno.	18,8	23,8	10,0	5,0	25,0	15,0	37,5	22,5	8,8	33,8
9. Participou na alteração do Regulamento Interno.	10,0	41,3	13,8	10,0	27,5	15,0	42,5	21,3	6,3	12,5
10. Participou na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.	10,0	31,3	25,0	20,0	31,3	23,8	22,5	15,0	11,3	10,0
11. Contribuiu para a definição do plano anual de formação do pessoal docente.	17,5	21,3	17,5	33,8	41,3	25,0	20,0	13,8	3,8	6,3
12. Participou na definição de critérios para a distribuição de serviço docente.	31,3	58,8	20,0	7,5	33,8	16,3	8,8	8,8	6,3	8,8
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível atribuiria?	2,5	15,0	16,3	15,0	37,5	42,5	35,0	20,0	10,0	7,5
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0,0	20,0	18,8	13,8	35,0	37,5	35,0	20,0	5,0	8,8
MÉDIA	7,8	18,6	16,0	14,2	31,0	25,7	39,6	33,4	5,3	8,1

Sem Resp. – Sem resposta; Ant. Mod.- Anterior Modelo; Act. Mod. – Actual modelo

A participação na definição de critérios de avaliação das disciplinas do respectivo departamento obteve, 57,5% no anterior modelo de gestão e 61,3% para o actual modelo de gestão, no nível 4 da escala.

Em vários itens são apresentados valores relativamente semelhantes quer no anterior, quer no actual modelo de gestão, nas matérias específicas do conselho de docentes e departamento curricular.

A análise das médias revela-nos, para o nível 1, uma diferença entre as médias dos dois modelos de 10,77%, sendo mais elevada a relativa ao actual modelo de gestão. Para o nível 2 da escala, obtemos uma diferença entre as médias de 1,78%, que revela valores muito próximos. O nível 3 da escala utilizada, apresenta uma diferença de 5,27% entre as médias, sendo o valor mais elevado o que diz respeito ao anterior modelo de gestão. No nível 4 da escala obtivemos, para o anterior modelo, uma média de 39,6% e para o actual 33,9% correspondendo a uma diferença de 6,25%.

Comparados os valores parciais por sexo (cf. anexos 25 e 26) e por nível de ensino (cf. anexos 27 e 28) podemos verificar que a tendência em relação aos valores gerais se mantém. Os respondentes têm a percepção de que no conselho de docentes ou departamento curricular a sua participação se mantém elevada nos vários itens deste tema, nos dois modelos em estudo.

As respostas dos entrevistados também vêm de encontro a esta análise, como se pode ler na entrevista número 3, questão 8. *“ A participação dos professores é a mesma se estes se consciencializarem do seu papel enquanto agentes educativos capazes de assumir as suas posições, assentes numa discussão ideias saudável e plural. ”*

Reflexões finais

Após a apresentação e análise dos resultados resta-nos estabelecer uma relação entre eles, o problema e objectivos do nosso estudo.

Para isso, convém relembrar a grande questão de partida, que serviu de fio condutor a todo o estudo e à qual pretendemos dar resposta:

Com o presente estudo pretendemos compreender a evolução da participação dos professores na Administração e Gestão das Escolas públicas portuguesas, desde 1998 até à actualidade e consequente alteração das relações de poder na organização. Cumulativamente, pretendemos conhecer a forma como o processo antes referido foi percebido pelos professores e o sentido da sua satisfação.

A análise de vários documentos, nomeadamente os legais, viriam a dar-nos uma parte da resposta, nomeadamente a evolução da participação dos professores que, pelo facto de não elegerem de forma directa os seus dirigentes e/ou os seus dirigentes intermédios, limitando-se a eleger os seus representantes na Assembleia/Conselho geral, faz com que tenham perdido uma parte significativa do seu poder.

Grande parte da nossa questão de base ficava, no entanto por esclarecer, nomeadamente a forma como era percebida pelos professores a evolução da sua participação.

Havia que recolher á informação necessária de forma clara e organizada, junto de uma amostra de professores e de quatro entrevistados. Essa informação foi recolhida de acordo com objectivos específicos que, depois de respondidos, clarificassem as várias dimensões da questão em estudo. Os **objectivos específicos** que definimos foram:

1. Pretende-se conhecer a forma como evoluiu a participação e a satisfação dos professores na administração e gestão do agrupamento, particularmente na escolha dos dirigentes.
2. Pretende-se conhecer a forma como evoluiu a participação e a satisfação dos professores nos órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, particularmente na escolha dos dirigentes.
3. Pretende-se conhecer a forma como evoluiu a participação e a satisfação dos professores nos órgãos de gestão intermédia do agrupamento, particularmente na escolha dos seus dirigentes.

O objectivo número 1 ficará respondido se atendermos aos resultados nomeadamente do tema 1- Participação/satisfação na Administração e Gestão.

Os resultados obtidos indicam-nos de forma clara que os professores da amostra em estudo têm a percepção que, no anterior modelo de gestão, elegiam o órgão de gestão e no novo modelo de gestão não o elegem. Uma parte significativa não se mostra satisfeita com este facto. Também têm a percepção que perderam capacidade de participação na Administração e Gestão. As decisões continuam a ser tomadas nas escolas, mas os professores são menos chamados a participar delas. Estas conclusões são obtidas a partir da análise dos dados constantes do quadro 12. Da análise do quadro 13 decorre a perda de satisfação dos professores, com a entrada em vigor do novo modelo de gestão, relativamente à Administração e gestão do agrupamento em estudo.

O objectivo número 2 será respondido com os resultados do tema 2 – Participação/satisfação na gestão pedagógica.

Os resultados obtidos indicam claramente que os professores têm a percepção de que, com a entrada em vigor do actual modelo de gestão, deixaram de eleger o representante do seu grupo de docentes no conselho pedagógico, com a consequente perda de participação. As presentes conclusões decorrem da análise dos dados do quadro 14.

Ainda analisando o mesmo quadro se pode concluir que a maior parte dos professores inquiridos se mostra menos satisfeita com a matriz preconizada pelo actual modelo de gestão do que com a que vigorava no anterior modelo de gestão.

Do mesmo modo, os professores da nossa amostra têm a percepção que perderam participação nas decisões pedagógicas, visto serem menos chamados a participar dessas decisões neste modelo de gestão, do que eram no anterior. Um grande número dos professores da amostra não se mostra satisfeito com este facto, como se pode concluir dos dados do quadro 15.

O objectivo número 3, será respondido com os resultados do tema 3 – Participação/satisfação na gestão intermédia.

Os resultados obtidos - e sintetizados no quadro 16 - indicam claramente que os professores da nossa amostra têm a percepção que não elegem o seu coordenador, neste modelo de gestão. Também sabem que o elegiam no modelo de gestão anterior. A diferença de critérios existente, a este nível, nos dois modelos de gestão faz com que

grande parte da nossa amostra se mostre mais satisfeita com o anterior modelo de gestão do que com o actual.

Os dados relativos à participação/satisfação no Conselho de docentes/departamento curricular (e constantes do quadro 17) permitem-nos retirar conclusões diferentes das anteriores. Neste tema, verifica-se um comportamento muito semelhante da nossa amostra em relação aos dois modelos de gestão. Podemos concluir que, com o modelo de gestão em vigor, os professores continuam a participar nas decisões relativas ao seu grupo disciplinar, do mesmo modo que faziam no modelo de gestão anterior. Este facto é motivo de satisfação a parte dos elementos da amostra em estudo.

Neste momento podemos efectuar uma reflexão final relativamente à nossa grande questão:

1. Os professores, com a entrada em vigor do Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de Abril, perderam uma grande parte da possibilidade de participar nas decisões das escolas, nomeadamente na escolha do órgão de gestão e dos dirigentes dos órgãos de gestão intermédia.
2. Parte da possibilidade de participar nas decisões relativas à Administração e Gestão e Gestão Pedagógicas que o Decreto – Lei nº 115 – A/98 de 4 de Maio conferia aos professores foi perdida com a entrada em vigor do novo modelo de gestão.
3. Os professores da nossa amostra mostram um grande descontentamento por verem a sua participação quase restringida ao departamento curricular, após a entrada em vigor do novo modelo de gestão.

Nesta fase final do trabalho gostaríamos de realçar o que já foi referido ao longo do mesmo: Sem pretender fazer qualquer tipo de generalização das conclusões tiradas, entendemos ser importante que estudos semelhantes a este sejam efectuados noutros contextos e com outras amostras, para podermos aferir melhor o sentido da participação dos professores na gestão das escolas públicas desde 1998 até à actualidade.

Se parece claro, que houve um esvaziamento do poder dos professores na gestão das escolas, seria interessante compreender para onde se deslocou esse poder.

Bibliografia

- ALMEIDA, L. S. & Freire, T (2007). Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação (4ª ed.). Braga: Psiquilíbrios
- BOBBIO, N. (2004). O futuro da democracia. Lisboa: Publicações D. Quixote
- BOGDAN, R & Biklen, S. (1994). Investigação qualitativa em Educação. Porto: Porto Editora
- BRANCO, L. (2007). A escola, comunidade educativa e a formação de cidadãos. Lisboa: Instituto Piaget
- COMPARATO, F. (1999). A afirmação histórica dos direitos humanos. S. Paulo: Editora Saraiva
- COSTA, Jorge A. (1996). Imagens Organizacionais da Escola. Porto: ASA
- FERNANDES, A. (2004). Democracia, descentralização e cidadania 35-59. A.A.V.V. Democracia: novos desafios e novos horizontes. Oeiras: Celta Editora.
- FERREIRA, J. (1990). A democracia na Grécia Antiga. Coimbra: Livraria Minerva
- FORMOSINHO, João e Machado, Joaquim (2000). A Administração das Escolas no Portugal Democrático. In João Formosinho, Fernando Hélio Ferreira e Joaquim Machado. Políticas Educativas e Autonomia das Escolas. Porto: ASA p.31-63.
- LIMA, Licínio C. (1992). A Escola Como Organização e a Participação na Organização Escolar. Braga: Universidade do Minho (policopiado; Tese de doutoramento).
- MOSSÉ, C. (1999) O Cidadão na Grécia Antiga. Lisboa: Edições 70, Lda
- NETO – MENDES, António A. (2004), Escola Pública “Gestão Democrática, Colegialidade e individualismo. Revista Portuguesa de Educação, Vol.17, nº2, p.115-131.
- NÓVOA, António (1991). “Os Professores: Quem são? Onde Vêm, Para onde vão?” In Stephen Stoer, (Org). Educação, Ciências Sociais e Realidade Portuguesa: Uma abordagem pluridisciplinar. Porto: Edições Afrontamento
- PACHECO, José A. (2006). Um olhar sobre o processo de Investigação. In Jorge Ávila Lima e José Augusto Pacheco (orgs.). Fazer investigação – Contributos para a elaboração de dissertações e teses. Porto: Porto Editora. P.13-28.
- PARDAL, L. e Correia, E. (1995). Métodos e Técnicas de Investigação Social. Porto: Areal Editores

- QUIVY, Raymond e Campenhoudt, LucVan. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva
- TOURAINÉ, A.(1996). O que é a democracia? Lisboa: Instituto Piaget
- RIBEIRO, Maria da Conceição Semedo. (2005). Democracia e Participação no governo da escola básica pública portuguesa: um estudo de caso num agrupamento de escolas. Braga: Universidade do Minho (policopiado) tese de mestrado
- ROCHA, Dulce Irene Fernandes. (2009) Formação em contexto empresarial: um contributo para uma análise de necessidades de formação. Braga: Universidade do Minho (policopiado) tese de mestrado
- SAMPIERI, Roberto Hernández, Collado, Carlos Hernández e Lucio, Pilar Baptista. (2006) Metodologia de Pesquisa. S. Paulo: McGraw-Hill

Documentação Electrónica

- AFONSO, Almerindo Janela e RAMOS, Emílio Lucio-Villegas. Estado-nação, educação e cidadanias em transição. *Rev. Port. de Educação*. [online]. Jan. 2007, vol.20, no.1, p.77-98, Consultado 31 Outubro 2010, p.77-98, em
http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0871-91872007000100004&lng=pt&nrm=iso. ISSN 0871-9187.
- BARROSO, João (2004). A autonomia das escolas: uma ficção necessária. *Revista Portuguesa de Educação*, nº17, vol.2 p.49-83 consultado a 4 de Novembro de 2010,em
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/HomRevRed.jsp?iCveEntRev=374>
- CASULO, José Carlos de Oliveira (1988). As Leis de Bases da Educação Nacional: Percurso Histórico e Condições de Aplicabilidade. *Revista Portuguesa de Educação*, nº1 vol. 3 p. 21-28, consultado a 4 de Novembro em <http://hdl.handle.net/1822/443>

FORMOSINHO, João (1998) A Administração das Escolas no Portugal Democrático, Cursos de Verão 1998, consultado a 10 de Novembro de 2010 em <http://www.cursoverao.pt/programa98.htm>

FORMOSINHO, João (2003) A Governação das Escolas em Portugal – da “Gestão Democrática” À Governação Participada, In. Administração e Gestão Das Escolas - Diferentes olhares sobre a mesma problemática, Centro de Formação de Associação de Escolas, Braga p. 9 – 35 Consultado a 7 de Novembro em <http://www.cfae-braga-sul.rcts.pt/publica/Administra%E7%E3o%20e%20Gest%E3o%20das%20Escolas.%20Diferentes%20olhares%20sobre%20a%20mesma%20problem%E1tica.pdf>

LIMA, Licínio C., PACHECO, José Augusto, ESTEVES, Manuela e CANÁRIO, Rui. (2006) A Educação em Portugal (1986-2006) Alguns contributos de investigação. p. 5 -54 Consultado a 21 de Fevereiro de 2010, através de <http://espacoseducativos.files.wordpress.com/2007/05/a-educacao-em-portugal-1986-2006-alguns-contributos-de-investigacao.pdf>

LIMA, Licínio C. (2009) A democratização do governo das escolas públicas em Portugal. Sociologia, Revista do Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da U.P., Vol. XIX, p. 227 – 253, consultada a 29 de Outubro de 2010 em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/7210.pdf>

VENTURA, Alexandre, CASTANHEIRA, Patrícia e COSTA, Jorge A (2006). Gestão das escolas em Portugal. REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad Eficácia y Cambio en Educação, Vol, 4, Nº4 e P. 128 – 136 consultado a 14 de Março de 2010, em <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art9.pdf>

Legislação consultada

- Decreto-Lei nº 735-A/74 de 21 de Dezembro
- Decreto-Lei nº 769-A/76 de 23 de Outubro
- Resolução do Conselho de Ministros 8/86 de 22 de Janeiro
- Lei nº 46/86 de 14 de Outubro
- Decreto-Lei nº 43/89 de 3 de Fevereiro
- Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de Maio
- Portaria nº 812/92 de 18 de Agosto
- Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio
- Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril

ANEXOS

ANEXO 1 – Pedido de autorização à Direcção do Agrupamento

Exma. Sra.

Directora do Agrupamento de Escolas de Paços de Brandão

Maria Lúcia de Sousa Costa Silva, professora do grupo 520 do 3º Ciclo do Ensino Básico, encontrando-me a realizar o Mestrado em Ciências da Educação na Universidade de Aveiro, pretendo efectuar um estudo sobre *A Participação dos professores no novo modelo de gestão das escolas públicas*.

Solicito a possibilidade de realizar parte do estudo no agrupamento que dirige, onde pretendo:

-distribuir um questionário sobre esta temática aos docentes em exercício de funções no agrupamento,

-efectuar entrevistas a Professores do agrupamento que sejam considerados informantes privilegiados sobre esta temática, nomeadamente a V. Exa.

Caso seja do interesse de V. Exa. estou disponível para dar conta dos resultados da investigação.

Aguardo a sua autorização e a melhor colaboração.

Grata pela atenção dispensada,

Com os melhores cumprimentos

S. Paio de Oleiros, 16 de Novembro de 2010

A professora

Maria Lúcia de Sousa Costa Silva

ANEXO 2 - Questionário aos Docentes

QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES

PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS

Caro colega:

No âmbito do mestrado em Ciências da Educação, na Universidade de Aveiro, pretendemos fazer uma investigação sobre as diferenças entre o grau de participação dos professores na gestão das escolas públicas no **anterior** e **actual** modelo de gestão (respectivamente os definidos pelo Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio e pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril).

Assim, vimos solicitar o preenchimento do presente inquérito.

Como deve compreender, a sua contribuição é fundamental para este estudo, pelo que solicitamos que responda com a máxima sinceridade e seriedade.

O questionário é anónimo e apenas se destina aos fins da presente investigação. Sabemos que este trabalho lhe vai ocupar um tempo precioso e, por isso, agradecemos a sua prestimosa colaboração.

Maria Lúcia Sousa Costa Silva

PARTE I

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL / PROFISSIONAL E CARGOS DESEMPENHADOS

(assinale com um **X** a sua situação)

1. Qual o seu sexo: Feminino () Masculino ()

2. Indique o intervalo a que corresponde a sua idade.

1. 20 – 30 anos ()
2. 31 – 40 anos ()
3. 41 a 50 anos ()
4. mais de 50 anos ()

3. Que grau académico possui para o exercício das suas funções.

1. Bacharelato ()
2. Licenciatura ()
3. Mestrado ()
4. Doutoramento ()
5. Outro. () Qual? _____

4. Indique o intervalo que corresponde aos anos de serviço que possui.

1. Até 10 anos ()
2. 11 – 20 anos ()
3. 21 a 30 anos ()
4. mais de 30 anos ()

5. Nível de ensino que lecciona.

1. Educador de Infância ()
2. Professor 1º Ciclo EB ()
3. Professor 2º Ciclo EB ()
4. Professor 3º Ciclo EB ()

6. Categoria profissional.

1. Educador Quadro de agrupamento ()
2. Educador Quadro zona pedagógica ()
3. Professor Quadro de escola ()
4. Professor Quadro de zona pedagógica ()
5. Educador / Professor contratado ()

7. Cargos desempenhados:

7.1. Antes da entrada em vigor do actual modelo de gestão.

1. Assembleia ()
2. Conselho Pedagógico ()
3. Coordenador Departamento ()
4. Director de Turma ()
5. Coordenador directores de turma ()
6. Coordenador de conselho de docentes
7. Coordenador de estabelecimento ()
8. Outro. () Qual? _____

7.2. A desempenhar actualmente.

1. Assembleia ()
2. Conselho Pedagógico ()
3. Coordenador Departamento ()
4. Director de Turma ()
5. Coordenador directores de turma ()
6. Coordenador de conselho de docentes
7. Coordenador de estabelecimento ()
8. Outro. () Qual? _____

Nas questões seguintes pretendemos conhecer a sua opinião sobre o grau de participação que o anterior e o actual modelo de gestão permitem aos professores. Assim, para cada questão apresentamos duas colunas, onde poderá exprimir a sua opinião relativamente a cada modelo de gestão.

Não é fundamental que à data em que vigorava o anterior modelo de gestão estivesse a exercer funções neste agrupamento.

Solicitamos uma reflexão sobre as questões propostas e a selecção do item da escala mais adequado à sua opinião, fazendo um X no respectivo quadrado.

8. PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

8.1 PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DA DIRECÇÃO	Anterior Modelo de gestão			Actual modelo de gestão		
	Sim	Não	S/R	Sim	Não	S/R
1. Participou, de forma directa, na eleição dos dirigentes da escola ou agrupamento (Conselho Executivo/Director).						
2. Participou na eleição dos seus representantes na Assembleia/Conselho geral.						
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha da direcção.						

Responda às questões que se seguem usando a seguinte chave:

1= Nunca; 2= Por vezes; 3= Frequentemente; 4= Sempre; 5= Sem opinião

8.2 PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO	Anterior Modelo de gestão					Actual modelo de gestão				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.										
2. É chamado a intervir directamente na definição de estratégias para o agrupamento.										
3. É chamado a emitir opiniões e recomendações sobre as orientações de funcionamento da escola.										
4. Intervém na definição de linhas orientadoras para o futuro do agrupamento.										
5. É chamado, pela Direcção do Agrupamento, a participar no plano de melhoria.										
6. A Direcção encoraja-o a participar na vida do agrupamento.										
7. A informação que lhe é fornecida pela Direcção, facilita-lhe a tomada de decisões.										
8. Sente-se envolvido na resolução dos problemas do agrupamento.										
9. Sente que a Direcção está aberta a ouvir e aceitar soluções para problemas que coloca.										
10. A sua opinião é valorizada.										
11. É questionado sobre as necessidades de bens e/ou serviços para a gestão das suas aulas.										
12. É chamado a dar opinião sobre questões de natureza financeira.										
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível atribuiria?										
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?										

9. PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA GESTÃO PEDAGÓGICA

9.1 PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DO CONSELHO PEDAGÓGICO	Anterior Modelo de gestão			Actual modelo de gestão		
	Sim	Não	S/R	Sim	Não	S/R
1. Eleger o seu representante no Conselho Pedagógico.						
2. Deu a sua opinião sobre quem o deveria representar neste órgão.						
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha do Conselho pedagógico.						

Responda às questões que se seguem usando a seguinte chave:

1= Nunca; 2= Por vezes; 3= Frequentemente; 4= Sempre; 5= Sem opinião

9.2. PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA GESTÃO PEDAGÓGICA.	Anterior Modelo de gestão					Actual modelo de gestão				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.										
2. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos										
3. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento com o currículo nacional.										
4. Contribuiu para o plano anual de actividades.										
5. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes, projectos, etc										
6. Participou na elaboração do Regulamento Interno.										
7. Participou na alteração do Regulamento Interno										
8. Foi chamado a participar na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.										
9. Deu o seu contributo para a definição do plano anual de formação do pessoal docente.										
10. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.										
11. É chamado a participar no plano de melhoria.										
12. A informação que lhe é fornecida facilita-lhe a tomada de decisões.										
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, que nível atribuiria?										
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?										

10. PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA GESTÃO INTERMÉDIA

10.1. ESCOLHA DOS DIRIGENTES DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO INTERMÉDIA	Anterior Modelo de gestão			Actual modelo de gestão		
	Sim	Não	S/R	Sim	Não	S/R
1. Elegeu o coordenador do seu departamento/coordenador de conselho de docentes.						
2. Elegeu o delegado do seu grupo disciplinar.						
3. Elegeu o Coordenador de directores de turma.						
4. Sente-se satisfeito com a sua participação neste item.						

Responda às questões que se seguem usando a seguinte chave:

1= Nunca; 2= Por vezes; 3= Frequentemente; 4= Sempre; 5= Sem opinião ou não se aplica

10. 2. PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NO CONSELHO DE DOCENTES OU DEPARTAMENTO CURRICULAR	Anterior Modelo de gestão					Actual modelo de gestão				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Participa na definição, organização e programação de metodologias a adoptar nas disciplinas que lecciona.										
2. Participou na definição dos critérios de avaliação das disciplinas que fazem parte do seu departamento curricular.										
3. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.										
4. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos.										
5. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento com o currículo nacional.										
6. Contribuiu para o plano anual de actividades.										
7. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes, projectos, etc.).										
8. Participou na elaboração do Regulamento Interno.										
9. Participou na alteração do Regulamento Interno.										
10. Participou na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.										
11. Contribuiu para a definição do plano anual de formação do pessoal docente.										
12. Participou na definição de critérios para a distribuição de serviço docente.										
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível atribuiria?										
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?										

ANEXO 3- Guião de entrevista para aplicação aos Docentes

PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS

- Caracterização pessoal / profissional e cargos desempenhados

- Formação académica
- Situação profissional
- Sexo
- Idade
- Número de anos de serviço
- Número de anos de serviço nesta escola / agrupamento
- Número de anos como elemento da Assembleia de Escola / Conselho Geral
- Número de anos como elemento do Conselho executivo
- Cargo desempenhado
- Número de anos como elemento da Direcção
- Cargo desempenhado
 - Nas questões seguintes, pretendemos conhecer a sua opinião sobre o grau de participação que o anterior e o actual modelo de gestão permitem aos professores. Solicitamos respostas o mais completas e abrangentes possível.

1. Qual a principal diferença, entre os dois modelos, ao nível da escolha dos dirigentes do agrupamento?
2. Como Professor(a), em qual dos modelos considerou a sua participação, na escolha dos dirigentes do agrupamento, mais directa e efectiva?
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha da Direcção, no actual modelo de gestão?
4. Da sua experiência e atendendo às opiniões que lhe foram sendo manifestadas, considera que os professores se sentem mais satisfeitos com a sua participação na escolha da Direcção no anterior ou no actual modelo de gestão?
5. Os representantes dos professores no Conselho Pedagógico são escolhidos pela Direcção, no actual modelo de gestão. Considera que os professores estão satisfeitos com esta situação ou preferiam a anterior, em que eles próprios os elegiam?
6. No que diz respeito à gestão pedagógica do Agrupamento, em qual dos dois modelos considera que os professores têm participação mais abrangente?
7. Quanto ao nível de importância, qual dos dois modelos privilegia o Conselho Pedagógico, quer ao nível do trabalho docente, quer no estabelecimento de critérios com vista ao sucesso educativo?
8. Ao nível da gestão intermédia, exceptuando a escolha dos coordenadores, qual(ais) a(s) principal(ais) diferença(s) entre os dois modelos de gestão, no que diz respeito à participação dos professores?
9. Em qual dos modelos é mais valorizado o papel dos órgãos de gestão intermédia, nomeadamente os Conselhos de Turma, de Docentes, de Directores de Turma e de Departamento?
10. Considera que houve diferenças na participação dos professores no anterior e actual modelo de gestão ao nível das decisões administrativas?
11. Tendo em conta a sua experiência na gestão de agrupamentos, considera que o modelo de gestão actual funciona melhor ou pior que o anterior modelo de gestão?
12. Por fim, solicito um comentário sobre possíveis aspectos não abordados nesta entrevista e que possam clarificar a diferença na participação/satisfação dos professores no anterior e actual modelo de gestão.

A SUA COLABORAÇÃO FOI FUNDAMENTAL PARA O NOSSO TRABALHO. MUITO OBRIGADA

ANEXO 4- Entrevistas aos Docentes

ENTREVISTA Nº 1

PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS

- Formação académica - *Licenciatura*
 - Situação profissional – Professor do Quadro de Nomeação Definitiva
 - Sexo - Feminino
 - Idade - 55 anos
 - Número de anos de serviço - 33 anos de serviço
 - Número de anos de serviço nesta escola / agrupamento - 23 anos na escola
 - Número de anos como elemento da Assembleia de Escola / Conselho Geral - ± 10 anos
 - Número de anos como elemento do Conselho executivo - 6 anos
 - Cargo desempenhado - presidente do Conselho Executivo
 - Número de anos como elemento da Direcção - 2 anos como directora
- Nas questões seguintes, pretendemos conhecer a sua opinião sobre o grau de participação que o anterior e o actual modelo de gestão permitem aos professores. Solicitamos respostas o mais completas e abrangentes possível.

1- Qual a principal diferença, entre os dois modelos, ao nível da escolha dos dirigentes do agrupamento?

“O Conselho Executivo, como órgão colegial, era eleito em lista pela totalidade do pessoal docente e não docente, por representantes dos alunos no ensino secundário, bem como por representantes dos pais e encarregados de educação.

O director é um órgão unipessoal, eleito pelo Conselho Geral.”

2. Como Professor(a), em qual dos modelos considerou a sua participação, na escolha dos dirigentes do agrupamento, mais directa e efectiva?

“No modelo de eleição estabelecido no Decreto-Lei n.º 115-A/98, a participação dos professores era mais expressiva na medida em que o corpo docente tinha sempre uma representação numericamente superior, relativamente aos restantes grupos eleitorais.”

3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha da Direcção, no actual modelo de gestão?

“No actual modelo de gestão, considero perturbador na eleição do director a desproporção entre os eleitores docentes e não docentes, na medida em que os eleitores não docentes nem sempre têm uma visão abrangente da escola. Por sua vez, os docentes revelam frequentemente uma visão corporativista da instituição.”

4. Da sua experiência e atendendo às opiniões que lhe foram sendo manifestadas, considera que os professores se sentem mais satisfeitos com a sua participação na escolha da Direcção no anterior ou no actual modelo de gestão?

“Pelas razões anteriormente apresentadas, parece-me que os docentes não revêem com tanto agrado no actual modelo de eleição do director.”

5. Os representantes dos professores no Conselho Pedagógico são escolhidos pela Direcção, no actual modelo de gestão. Considera que os professores estão satisfeitos com esta situação ou preferiam a anterior, em que eles próprios os elegiam?

A percepção que registo ao nível de ambos os modelos é a de que o principal anseio era e continua a ser o de não ser eleito ou designado para o desempenho de cargos de coordenação. O desejo de participar na escolha dos seus representantes um lugar secundário.

6. No que diz respeito à gestão pedagógica do Agrupamento, em qual dos dois modelos considera que os professores têm participação mais abrangente?

“A participação é idêntica nos dois modelos de gestão. Apesar de o director determinar a composição do Conselho Pedagógico, o seu funcionamento, bem como o funcionamento dos departamentos e subdepartamentos processa-se nos mesmos moldes, tendo assim os docentes que o queiram, a oportunidade de contribuir para o desempenho das suas competências. O anterior modelo preconizava possibilidade de o presidente do Conselho Pedagógico não ser obrigatoriamente o presidente do Conselho Directivo. O facto de na grande maioria das situações a escolha recair na escolha do presidente do Conselho Directivo aponta para a estreita ligação que sempre houve entre os dois cargos.”

7. Quanto ao nível de importância, qual dos dois modelos privilegia o Conselho Pedagógico, quer ao nível do trabalho docente, quer no estabelecimento de critérios com vista ao sucesso educativo?

“O Conselho Pedagógico tem um peso e competências muito semelhantes nos dois modelos de gestão.”

8. Ao nível da gestão intermédia, exceptuando a escolha dos coordenadores, qual(ais) a(s) principal(ais) diferença(s) entre os dois modelos de gestão, no que diz respeito à participação dos professores?

9. Em qual dos modelos é mais valorizado o papel dos órgãos de gestão intermédia, nomeadamente os Conselhos de Turma, de Docentes, de Directores de Turma e de Departamento?

Os órgãos de gestão intermédia são igualmente valorizados.

10. Considera que houve diferenças na participação dos professores no anterior e actual modelo de gestão ao nível das decisões administrativas?

11. Tendo em conta a sua experiência na gestão de agrupamentos, considera que o modelo de gestão actual funciona melhor ou pior que o anterior modelo de gestão?

O funcionamento dos órgãos de administração e gestão das escolas depende muito mais da forma de actuação dos elementos que os integram, do que dos modelos propriamente ditos. Menos de dois anos após a

implementação do actual modelo, parece ser prematura a avaliação de um modelo que prevê que a duração dos mandatos da maioria dos órgãos seja em média de quatro anos.

12. Por fim, solicito um comentário sobre possíveis aspectos não abordados nesta entrevista e que possam clarificar a diferença na participação/satisfação dos professores no anterior e actual modelo de gestão

ENTREVISTA Nº 2

PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS

- Formação académica - *Licenciatura em Filologia Germânica*
 - Situação profissional – *Professora do Quadro de Nomeação Definitiva*
 - Sexo - *Feminino*
 - Idade - *54 anos*
 - Número de anos de serviço - *29 anos de serviço*
 - Número de anos de serviço nesta escola / agrupamento - *23 anos na escola*
 - Número de anos como elemento da Assembleia de Escola / Conselho Geral - *7 anos*
 - Número de anos como elemento do Conselho executivo - *4 anos*
 - Cargo desempenhado - *vice-presidente do Conselho Executivo*
 - Número de anos como elemento da Direcção - *2 anos como subdirectora*
- Nas questões seguintes, pretendemos conhecer a sua opinião sobre o grau de participação que o anterior e o actual modelo de gestão permitem aos professores. Solicitamos respostas o mais completas e abrangentes possível.

1- Qual a principal diferença, entre os dois modelos, ao nível da escolha dos dirigentes do agrupamento?

“O modelo actual diminuiu o peso eleitoral dos professores, aumentou o peso dos encarregados de educação e deu lugar a representantes autárquicos e da comunidade local.”

2. Como Professor(a), em qual dos modelos considerou a sua participação, na escolha dos dirigentes do agrupamento, mais directa e efectiva?

“No modelo anterior, cada professor votava directamente no candidato que apoiava. No modelo actual, os professores que votam representam um conjunto de professores.”

3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha da Direcção, no actual modelo de gestão?

“Sim, embora não o considere o melhor, considero adequado associar um candidato e a sua personalidade a um plano de acção.”

4. Da sua experiência e atendendo às opiniões que lhe foram sendo manifestadas, considera que os professores se sentem mais satisfeitos com a sua participação na escolha da Direcção no anterior ou no actual modelo de gestão?

“No anterior modelo, porque todos votavam e isso lhes conferia uma maior influência no resultado da eleição.”

5. Os representantes dos professores no Conselho Pedagógico são escolhidos pela Direcção, no actual modelo de gestão. Considera que os professores estão satisfeitos com esta situação ou preferiam a anterior, em que eles próprios os elegiam?

“Após o primeiro impacto causado pela mudança, parece-me que é uma questão pacífica, porque o perfil do coordenador, que é importante que seja reconhecido pelos seus pares, é o aspecto mais relevante. O facto de a escolha ter tido de ser feita entre os professores titulares não facilitou a transição e constituiu um constrangimento mais relevante do que o processo de escolha.

Nota: A função destes no Conselho Pedagógico não é “representantar” os professores como a pergunta sugere”.

6. No que diz respeito à gestão pedagógica do Agrupamento, em qual dos dois modelos considera que os professores têm participação mais abrangente?

“Considero equivalente a possibilidade de participação dos professores nos dois modelos, porque esta depende mais da maneira de estar na profissão do que da morfologia do modelo. Sem desconsiderar a importância de factores exógenos, a construção da profissionalidade é um desafio que os ultrapassa.”

7. Quanto ao nível de importância, qual dos dois modelos privilegia o Conselho Pedagógico, quer ao nível do trabalho docente, quer no estabelecimento de critérios com vista ao sucesso educativo?

“Os dois modelos privilegiam igualmente o Conselho Pedagógico, no entanto, considero que a consciência da sua importância, enquanto órgão de gestão pedagógica aumentou.”

8. Ao nível da gestão intermédia, exceptuando a escolha dos coordenadores, qual(ais) a(s) principal(ais) diferença(s) entre os dois modelos de gestão, no que diz respeito à participação dos professores?

“Considero-os equivalentes.”

9. Em qual dos modelos é mais valorizado o papel dos órgãos de gestão intermédia, nomeadamente os Conselhos de Turma, de Docentes, de Directores de Turma e de Departamento?

“Considero-os equivalentes.”

10. Considera que houve diferenças na participação dos professores no anterior e actual modelo de gestão ao nível das decisões administrativas?

“Não.”

11. Tendo em conta a sua experiência na gestão de agrupamentos, considera que o modelo de gestão actual funciona melhor ou pior que o anterior modelo de gestão?

“Não me parece possível responder a esta questão nos moldes em que está formulada. Para além do modelo de gestão, houve tantas mudanças com um impacto considerável na vida das escolas que tornam impossível isolar o impacto desta alteração por si só.”

12. Por fim, solicito um comentário sobre possíveis aspectos não abordados nesta entrevista e que possam clarificar a diferença na participação/satisfação dos professores no anterior e actual modelo de gestão.

“As questões na esfera da autonomia, da responsabilização, da confiança que são conferidas (ou não) às escolas e aos professores parecem-me ser mais relevantes para fomentar a participação /satisfação dos professores. Ambos os modelos abrem campos de acção semelhantes. O espaço de liberdade é exíguo.

ENTREVISTA Nº 3

PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS

Guião de entrevista

- Caracterização pessoal / profissional e cargos desempenhados
 - Formação académica - Licenciatura
 - Situação profissional – Professor do quadro
 - Sexo -Masculino
 - Idade - 53
 - Número de anos de serviço - 30
 - Número de anos de serviço nesta escola / agrupamento -22
 - Número de anos como elemento da Assembleia de Escola / Conselho Geral -10
 - Número de anos como elemento do Conselho executivo -12
 - Cargo desempenhado – Presidente (8); Vice-Presidente – (4)
 - Número de anos como elemento da Direcção -0
- Nas questões seguintes, pretendemos conhecer a sua opinião sobre o grau de participação que o anterior e o actual modelo de gestão permitem aos professores. Solicitamos respostas o mais completas e abrangentes possível.
 1. Qual a principal diferença, entre os dois modelos, ao nível da escolha dos dirigentes do agrupamento?

“No modelo anterior, a equipa candidata sujeitava-se a um escrutínio alargado, pois no processo participava um colégio eleitoral constituído por todos os docentes e não docentes e pelos representantes dos pais e encarregados de educação. As listas eram sufragadas desta forma, o que não acontece no modelo actual em que o Director apresenta, de forma nominal, a sua candidatura à apreciação do Conselho Geral, constituído por vinte e um elementos.”
 2. Como Professor(a), em qual dos modelos considerou a sua participação, na escolha dos dirigentes do agrupamento, mais directa e efectiva?

“No modelo anterior. Porque a lista candidata e vencedora era legitimada pelo voto de toda a comunidade educativa. A comunidade sentia que participava verdadeiramente no processo, escolhendo o Conselho Executivo pela sua competência, experiência e visão estratégica constante do programa de candidatura. Havia, portanto, um escrutínio alargado.

No modelo actual, os elementos da comunidade sentem que não participam no processo da eleição da Direcção e que este se restringe ao âmbito do Conselho Geral. A questão que se coloca é que nem sempre este órgão reflecte o sentir da comunidade, nem conhece bem a realidade escolar, nem o perfil dos candidatos. Por conseguinte, o voto na eleição do Director concretiza-se, por vezes,

de uma forma não muito “consciente”, mas sim assente em “convicções” que poderão nada ter a ver com a competência e perfil do candidato e com a sua visão estratégica.”

3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha da Direcção, no actual modelo de gestão?

“Não. Porque é um processo eleitoral no qual não participo de uma forma directa. O Conselho Geral elege o Director, num processo que pode ser questionado do ponto de vista da sua legitimidade e isenção.”

4. Da sua experiência e atendendo às opiniões que lhe foram sendo manifestadas, considera que os professores se sentem mais satisfeitos com a sua participação na escolha da Direcção no anterior ou no actual modelo de gestão?

“Com a participação no modelo anterior. Porque sentem que a eleição resultava de um processo verdadeiramente participativo.”

5. Os representantes dos professores no Conselho Pedagógico são escolhidos pela Direcção, no actual modelo de gestão. Considera que os professores estão satisfeitos com esta situação ou preferiam a anterior, em que eles próprios os elegiam?

“Não. Porque questionam, por vezes, a legitimidade para os representar porque não foram eleitos num processo participativo, mas sim designados pelo Director. Este processo devia ser alterado, os representantes das estruturas intermédias deviam ser eleitos pelos seus pares, o que lhes conferiria um maior poder de intervenção e de independência em relação à Direcção, numa perspectiva que não teria de ser forçosamente “alinhada”. A situação vigente poderá levar a um esvaziamento do Conselho Pedagógico enquanto espaço de discussão e confronto de opiniões.”

6. No que diz respeito à gestão pedagógica do Agrupamento, em qual dos dois modelos considera que os professores têm participação mais abrangente?

“No modelo anterior. Pelas razões referidas já na questão anterior.”

7. Quanto ao nível de importância, qual dos dois modelos privilegia o Conselho Pedagógico, quer ao nível do trabalho docente, quer no estabelecimento de critérios com vista ao sucesso educativo?

“Julgo que a este nível, se o órgão se assumir enquanto, tal não há diferenças significativas.”

8. Ao nível da gestão intermédia, exceptuando a escolha dos coordenadores, qual(ais) a(s) principal(ais) diferença(s) entre os dois modelos de gestão, no que diz respeito à participação dos professores?

“ A participação dos professores é a mesma se estes se consciencializarem do seu papel enquanto agentes educativos capazes de assumir as suas posições, assentes numa discussão ideias saudável e plural.”

9. Em qual dos modelos é mais valorizado o papel dos órgãos de gestão intermédia, nomeadamente os Conselhos de Turma, de Docentes, de Directores de Turma e de Departamento?

“Se cada órgão, seja ele Direcção ou estrutura intermédia, assumir a sua função no respeito das suas competências e do seu poder de intervenção, julgo que o seu papel seria igualmente valorizado nos dois modelos”.

10. Considera que houve diferenças na participação dos professores no anterior e actual modelo de gestão ao nível das decisões administrativas?

“Não há diferenças, porque neste domínio não há participação dos professores. As questões administrativas circunscrevem-se ao âmbito do Conselho Administrativo e da Direcção.”

11. Tendo em conta a sua experiência na gestão de agrupamentos, considera que o modelo de gestão actual funciona melhor ou pior que o anterior modelo de gestão?

“Funciona pior, pois é deficitário no que respeita à participação na eleição da Direcção e das estruturas intermédias, com reflexo na qualidade do clima de escola.”

12. Por fim, solicito um comentário sobre possíveis aspectos não abordados nesta entrevista e que possam clarificar a diferença na participação/satisfação dos professores no anterior e actual modelo de gestão.

“Julgo que as questões anteriores abordam os pontos essenciais para uma abordagem dos dois modelos de gestão.”

ENTREVISTA Nº4

PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS

- Caracterização pessoal / profissional e cargos desempenhados
 - Formação académica - *Licenciatura*
 - Situação profissional – *Professor do quadro*
 - Sexo -*Masculino*
 - Idade - *57*
 - Número de anos de serviço - *34*
 - Número de anos de serviço nesta escola / agrupamento -*26*
 - Número de anos como elemento da Assembleia de Escola / Conselho Geral -*2*
 - Número de anos como elemento do Conselho executivo -*9*
 - Cargo desempenhado – *Vice-Presidente*
 - Número de anos como elemento da Direcção -*0*
- Nas questões seguintes, pretendemos conhecer a sua opinião sobre o grau de participação que o anterior e o actual modelo de gestão permitem aos professores. Solicitamos respostas o mais completas e abrangentes possível.

13. Qual a principal diferença, entre os dois modelos, ao nível da escolha dos dirigentes do agrupamento?

“Enquanto para os Conselhos Executivos os sufrágios eram directos e universais – todo o pessoal docente e não docente tinha direito a voto, para a direcção há um Colégio Eleitoral, composto por um conjunto de elementos – da escola e fora dela – pretensamente representativo, mas que não é, objectivamente, representativo.”

14. Como Professor(a), em qual dos modelos considerou a sua participação, na escolha dos dirigentes do agrupamento, mais directa e efectiva?

“Aos Conselhos Executivos. Pelas razões que já aponte anteriormente. A alteração do modelo eleitoral foi feita propositadamente para impedir a escolha directa da equipa que se candidatava à gestão da escola.”

15. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha da Direcção, no actual modelo de gestão?

“Não. Porque nem sequer pude participar.”

16. Da sua experiência e atendendo às opiniões que lhe foram sendo manifestadas, considera que os professores se sentem mais satisfeitos com a sua participação na escolha da Direcção no anterior ou no actual modelo de gestão?

“Com a participação no anterior. Porque as pessoas gostam de saber que a sua opinião também conta e gostam pouco de delegar nos outros aquilo que sempre fizeram.”

17. Os representantes dos professores no Conselho Pedagógico são escolhidos pela Direcção, no actual modelo de gestão. Considera que os professores estão satisfeitos com esta situação ou preferiam a anterior, em que eles próprios os elegiam?

“Penso que preferiam a situação anterior. Pelas razões acima expostas. É normalmente mais acertada a opinião expressa em votos de um grupo disciplinar ao eleger um seu representante do que a nomeação de quem, não estando por dentro, nomeia alguém para o cargo.”

18. No que diz respeito à gestão pedagógica do Agrupamento, em qual dos dois modelos considera que os professores têm participação mais abrangente?

“No modelo anterior. É natural que um Conselho Pedagógico eleito (departamento a departamento) se debruce e trate as questões que devem ser tratadas de uma forma bem diferente daquela que coordenadores de departamento nomeados para ocupar o lugar o façam.”

19. Quanto ao nível de importância, qual dos dois modelos privilegia o Conselho Pedagógico, quer ao nível do trabalho docente, quer no estabelecimento de critérios com vista ao sucesso educativo?

“Só tive experiência no anterior modelo pelo que não me posso pronunciar em termos de comparações.”

20. Ao nível da gestão intermédia, exceptuando a escolha dos coordenadores, qual(ais) a(s) principal(ais) diferença(s) entre os dois modelos de gestão, no que diz respeito à participação dos professores?

“O único cargo que desempenho (o ano lectivo anterior e este ano lectivo) é o de Coordenador do Desporto Escolar, pelo que não estou em condições de avaliar, com rigor e seriedade, o tipo de diferenças que possam existir.”

21. Em qual dos modelos é mais valorizado o papel dos órgãos de gestão intermédia, nomeadamente os Conselhos de Turma, de Docentes, de Directores de Turma e de Departamento?

“Questão semelhante à anterior.”

22. Considera que houve diferenças na participação dos professores no anterior e actual modelo de gestão ao nível das decisões administrativas?

23. Tendo em conta a sua experiência na gestão de agrupamentos, considera que o modelo de gestão actual funciona melhor ou pior que o anterior modelo de gestão?

“Depende da perspectiva. Se se entender que a centralização, a concentração de poderes e a pessoalização são um bem, então este modelo será muito melhor. Se se entender que a abertura a opiniões diferentes, o trabalho de equipa a partilha de responsabilidades são o caminho mais trabalhoso mas também de maior garantia de sucesso, então o anterior modelo terá sido bem melhor.”

24. Por fim, solicito um comentário sobre possíveis aspectos não abordados nesta entrevista e que possam clarificar a diferença na participação/satisfação dos professores no anterior e actual modelo de gestão.

“1. Lamentavelmente avançou-se para outro modelo, não se tendo feito nenhuma avaliação ao modelo que existia.

2. Lamentavelmente deu-se corpo à ideia de restringir o mais possível a participação dos professores na vida educativa. E nunca foi a participação dos professores que fez baixar a qualidade do ensino; foi sim a falta de investimento dos vários Ministérios da Educação e a permanente falta d confiança da tutela nos professores que reduziu o sistema educativo ao ponto a que ele se encontra. Há pois que continuar a lutar pela escola.”

ANEXO 5 – Participação/Satisfação na Escolha da Direcção

PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DA DIRECÇÃO	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Participou, de forma directa, na eleição dos dirigentes da escola ou agrupamento (Conselho Executivo/Director)	62	77,5	20	25	16	20	60	75	2	2,5	0	0	80	100	80	100
2. Participou na eleição dos seus representantes na Assembleia/Conselho geral.	55	69	39	49	22	27	41	51	3	4	0	0	80	100	80	100
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha da direcção.	61	76	18	22,5	7	8,75	48	60	12	15	14	17,5	80	100	80	100
MÉDIA	59	74	26	32	15	19	50	62	5,7	7,2	4,7	5,8	80	100	80	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

ANEXO 6 – Participação/Satisfação na escolha da Direcção/ sexo

- Respondentes do sexo masculino

PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DA DIRECÇÃO - respondentes do sexo masculino	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Participou, de forma directa, na eleição dos dirigentes da escola ou agrupamento (Conselho Executivo/Director)	19	90,5	3	14,3	2	9,5	18	85,7	0	0	0	0	21	100	21	100
2. Participou na eleição dos seus representantes na Assembleia/Conselho geral.	18	85,7	14	66,7	2	9,5	7	33,3	1	4,8	0	0	21	100	21	100
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha da direcção.	20	95,2	4	19	0	0	14	66,7	1	4,8	3	14,3	21	100	21	100
MÉDIA	19	90	7	33	1,3	6,3	13	62	0,7	3,2	1	4,8	21	100	21	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

- Respondentes do sexo feminino

PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DA DIRECÇÃO - respondentes do sexo feminino	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Participou, de forma directa, na eleição dos dirigentes da escola ou agrupamento (Conselho Executivo/Director)	43	72,9	17	28,8	14	23,7	42	71,2	2	3,4	0	0	59	100	59	100
2. Participou na eleição dos seus representantes na Assembleia/Conselho geral.	37	62,7	25	42,4	20	33,9	34	57,6	2	3,4	0	0	59	100	59	100
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha da direcção.	41	69,5	14	23,7	7	11,9	34	57,6	11	18,6	11	18,6	59	100	59	100
MÉDIA	40	68	19	32	14	23	37	62	5	8,5	3,7	6,2	59	100	59	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. – Frequência

ANEXO 7 – Participação/Satisfação na escolha da Direcção/ nível de ensino

- Educadores de Infância e Prof. do 1º ciclo

PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DA DIRECÇÃO	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Participou, de forma directa, na eleição dos dirigentes da escola ou agrupamento (Conselho Executivo/Director)	26	63,4	18	43,9	14	34,2	23	56,1	1	2,4	0	0	41	100	41	100
2. Participou na eleição dos seus representantes na Assembleia/Conselho geral.	21	51,2	18	43,9	18	43,9	23	56,1	2	4,9	0	0	41	100	41	100
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha da direcção.	26	63,4	17	41,5	6	14,6	15	36,6	9	22	9	22	41	100	41	100
MÉDIA	24	59	18	43	13	31	20	50	4	9,8	3	7,3	41	100	41	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

- Professores do 2º e 3º ciclo

PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DA DIRECÇÃO	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Participou, de forma directa, na eleição dos dirigentes da escola ou agrupamento (Conselho Executivo/Director)	36	92,3	2	5,1	2	5,1	37	94,9	1	2,6	0	0	39	100	39	100
2. Participou na eleição dos seus representantes na Assembleia/Conselho geral.	34	87,2	21	53,9	4	10,3	18	46,2	1	2,6	0	0	39	100	39	100
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha da direcção.	35	89,7	1	2,6	1	2,6	33	84,6	3	7,7	5	12,8	39	100	39	100
MÉDIA	35	90	8	21	2,3	6	29	75	1,7	4,3	1,7	4,3	39	100	39	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

ANEXO 8 - Participação/satisfação na Administração e gestão

PARTICIPACÃO/SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO	Nunca				Por vezes				Frequentemente				Sempre				Sem opinião			
	1				2				3				4				5			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.	23	28,8	37	46,3	22	27,5	27	33,8	28	35,0	8	10,0	7	8,8	8	10,0	0	0,0	0	0,0
2. É chamado a intervir directamente na definição de estratégias para o agrupamento.	16	20,0	36	45,0	29	36,3	21	26,3	25	31,3	14	17,5	8	10,0	7	8,8	2	2,5	2	2,5
3. É chamado a emitir opiniões e recomendações sobre as orientações de funcionamento da escola.	10	12,5	30	37,5	28	35,0	27	33,8	32	40,0	15	18,8	9	11,3	7	8,8	1	1,3	1	1,3
4. Intervém na definição de linhas orientadoras para o futuro do agrupamento.	18	22,5	37	46,3	28	35,0	22	27,5	27	33,8	15	18,8	6	7,5	5	6,3	1	1,3	1	1,3
5. É chamado, pela Direcção do Agrupamento, a participar no plano de melhoria.	16	20,0	15	18,8	21	26,3	21	26,3	25	31,3	26	32,5	17	21,3	17	21,3	1	1,3	1	1,3
6. A Direcção encoraja-o a participar na vida do agrupamento.	5	6,3	12	15,0	18	22,5	37	46,3	45	56,3	18	22,5	12	15,0	13	16,3	0	0,0	0	0,0
7. A informação que lhe é fornecida pela Direcção, facilita-lhe a tomada de decisões.	0	0,0	9	11,3	18	22,5	29	36,3	47	58,8	29	36,3	13	16,3	13	16,3	2	2,5	0	0,0
8. Sente-se envolvido na resolução dos problemas do agrupamento.	7	8,8	12	15,0	28	35,0	39	48,8	36	45,0	20	25,0	9	11,3	9	11,3	0	0,0	0	0,0
9. Sente que a Direcção está aberta a ouvir e aceitar soluções para problemas que coloca.	5	6,3	16	20,0	16	20,0	21	26,3	37	46,3	20	25,0	20	25,0	15	18,8	2	2,5	8	10,0
10. A sua opinião é valorizada.	2	2,5	18	22,5	18	22,5	23	28,8	40	50,0	20	25,0	11	13,8	11	13,8	9	11,3	8	10,0
11. É questionado sobre as necessidades de bens e/ou serviços para a gestão das suas aulas.	12	15,0	27	33,8	32	40,0	30	37,5	28	35,0	16	20,0	7	8,8	7	8,8	1	1,3	0	0,0
12. É chamado a dar opinião sobre questões de natureza financeira.	65	81,3	60	75,0	5	6,3	10	12,5	6	7,5	5	6,3	4	5,0	5	6,3	0	0,0	0	0,0
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível atribuiria?	5	6,3	13	16,3	13	16,3	31	38,8	40	50,0	14	17,5	12	15,0	12	15,0	10	12,5	10	12,5
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	2	2,5	17	21,3	10	12,5	28	35,0	41	51,3	16	20,0	19	23,8	13	16,3	8	10,0	6	7,5
MÉDIA	13	17	24	30	20	26	26	33	33	41	17	21	11	14	10	13	3	3,3	2,6	3,3

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

ANEXO 9- Participação/Satisfação na Administração e Gestão/ sexo

- Respondentes do sexo masculino

PARTICIPACÃO/SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO - Respondentes sexo masculino	Nunca		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Sem opinião	
	1		2		3		4		5	
	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.	5	23,8	10	47,6	7	33,3	9	42,9	7	33,3
2. É chamado a intervir directamente na definição de estratégias para o agrupamento.	2	9,52	9	42,9	10	47,6	8	38,1	6	28,6
3. É chamado a emitir opiniões e recomendações sobre as orientações de funcionamento da escola.	1	4,76	9	42,9	11	52,4	7	33,3	7	33,3
4. Intervém na definição de linhas orientadoras para o futuro do agrupamento.	6	28,6	12	57,1	7	33,3	7	33,3	2	9,5
5. É chamado, pela Direcção do Agrupamento, a participar no plano de melhoria.	5	23,8	6	28,6	5	23,8	5	23,8	6	28,6
6. A Direcção encoraja-o a participar na vida do agrupamento.	2	9,52	4	19	4	19,0	9	42,9	13	61,9
7. A informação que lhe é fornecida pela Direcção, facilita-lhe a tomada de decisões.	0	0	3	14,3	2	9,5	6	28,6	18	85,7
8. Sente-se envolvido na resolução dos problemas do agrupamento.	1	4,76	4	19	4	19,0	8	38,1	13	61,9
9. Sente que a Direcção está aberta a ouvir e aceitar soluções para problemas que coloca	1	4,76	6	28,6	4	19,0	6	28,6	13	61,9
10. A sua opinião é valorizada.	0	0	5	23,8	2	9,5	7	33,3	12	57,1
11. É questionado sobre as necessidades de bens e/ou serviços para a gestão das suas aulas.	1	4,76	6	28,6	8	38,1	8	38,1	10	47,6
12. É chamado a dar opinião sobre questões de natureza financeira.	16	76,2	14	66,7	3	14,3	5	23,8	2	9,5
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível atribuiria?	2	9,52	4	19	4	19,0	10	47,6	10	47,6
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0	0	8	38,1	4	19,0	6	28,6	10	47,6
MÉDIA	3	14	7	34	5	26	7	34	10	45

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. – Frequência

ANEXO 10 - Participação/Satisfação na Administração e Gestão / sexo

- Respondentes do sexo feminino

PARTICIPACÃO/SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO - Respondentes do sexo feminino	Nunca		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Sem opinião	
	1		2		3		4		5	
	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.	Ant. Mod.	Act. Mod.
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.	18	30,5	27	45,8	15	25,4	18	30,5	21	35,6
2. É chamado a intervir directamente na definição de estratégias para o agrupamento.	14	23,7	27	45,8	19	32,2	13	22,0	19	32,2
3. É chamado a emitir opiniões e recomendações sobre as orientações de funcionamento da escola.	9	15,3	21	35,6	17	28,8	20	33,9	25	42,4
4. Intervém na definição de linhas orientadoras para o futuro do agrupamento.	12	20,3	25	42,4	21	35,6	15	25,4	21	35,6
5. É chamado, pela Direcção do Agrupamento, a participar no plano de melhoria.	11	18,6	9	15,3	16	27,1	16	27,1	19	32,2
6. A Direcção encoraja-o a participar na vida do agrupamento.	3	5,1	8	13,6	14	23,7	28	47,5	32	54,2
7. A informação que lhe é fornecida pela Direcção, facilita-lhe a tomada de decisões.	0	0,0	6	10,2	16	27,1	23	39,0	29	49,2
8. Sente-se envolvido na resolução dos problemas do agrupamento.	6	10,2	8	13,6	24	40,7	31	52,5	23	39,0
9. Sente que a Direcção está aberta a ouvir e aceitar soluções para problemas que coloca.	4	6,8	10	16,9	12	20,3	15	25,4	24	40,7
10. A sua opinião é valorizada.	2	3,4	13	22,0	16	27,1	16	27,1	28	47,5
11. É questionado sobre as necessidades de bens e/ou serviços para a gestão das suas aulas.	11	18,6	21	35,6	24	40,7	22	37,3	18	30,5
12. É chamado a dar opinião sobre questões de natureza financeira.	49	83,1	46	78,0	2	3,4	5	8,5	4	6,8
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível atribuiria?	3	5,1	9	15,3	9	15,3	21	35,6	30	50,8
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	2	3,4	9	15,3	6	10,2	22	37,3	31	52,5
MÉDIA	10	17	17	29	15	26	19	32	23	39

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

ANEXO 11 -Participação/Satisfação na Administração e Gestão/ nível de ensino

- Educadores de Infância e Prof. do 1º ciclo

PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO - Educadores de Infância e Prof. do 1º CEB	Nunca				Por vezes				Frequentemente				Sempre				Sem opinião			
	1				2				3				4				5			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.	11	26,8	18	43,9	16	39	10	24	10	24	7	17	4	9,76	6	15	0	0	0	0
2. É chamado a intervir directamente na definição de estratégias para o agrupamento.	13	31,7	18	43,9	15	37	8	20	7	17	7	17	4	9,76	6	15	2	4,9	2	4,9
3. É chamado a emitir opiniões e recomendações sobre as orientações de funcionamento da escola.	6	14,6	5	12,2	12	29	17	41	16	39	11	27	6	14,6	7	17	1	2,4	1	2,4
4. Intervém na definição de linhas orientadoras para o futuro do agrupamento.	14	34,1	13	31,7	13	32	13	32	9	22	9	22	4	9,76	5	12	1	2,4	1	2,4
5. É chamado, pela Direcção do Agrupamento, a participar no plano de melhoria.	10	24,4	6	14,6	15	37	16	39	10	24	9	22	5	12,2	9	22	1	2,4	1	2,4
6. A Direcção encoraja-o a participar na vida do agrupamento.	1	2,44	3	7,32	10	24	14	34	20	49	13	32	10	24,4	11	27	0	0	0	0
7. A informação que lhe é fornecida pela Direcção, facilita-lhe a tomada de decisões.	0	0	3	7,32	12	29	7	17	18	44	20	49	11	26,8	11	27	0	0	0	0
8. Sente-se envolvido na resolução dos problemas do agrupamento.	7	17,1	4	9,76	16	39	15	37	11	27	14	34	7	17,1	8	20	0	0	0	0
9. Sente que a Direcção está aberta a ouvir e aceitar soluções para problemas que coloca	4	9,76	2	4,88	6	15	6	15	12	29	11	27	18	43,9	14	34	1	2,4	8	19,5
10. A sua opinião é valorizada.	2	4,88	4	9,76	9	22	7	17	14	34	15	37	8	19,5	8	20	8	20	7	17,1
11. É questionado sobre as necessidades de bens e/ou serviços para a gestão das suas aulas.	5	12,2	7	17,1	16	39	16	39	14	34	12	29	6	14,6	6	15	0	0	0	0
12. É chamado a dar opinião sobre questões de natureza financeira.	30	73,2	29	70,7	3	7,3	3	7,3	5	12	4	9,8	3	7,32	5	12	0	0	0	0
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível atribuiria?	5	12,2	4	9,76	7	17	8	20	12	29	10	24	10	24,4	12	29	7	17	7	17,1
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	2	4,88	3	7,32	5	12	10	24	17	41	13	32	13	31,7	11	27	4	9,8	4	9,8
MÉDIA	8	19	9	21	11	27	11	26	13	30	11	27	8	19	9	21	2	4	2	5,4

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. – Frequência

ANEXO 12 - Participação/Satisfação na Administração e Gestão/ nível de Ensino

- Professores do 2º e 3º ciclo

PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO - Professores dos 2º e 3º CEB	Nunca				Por vezes				Frequentemente				Sempre				Sem opinião			
	1				2				3				4				5			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.	12	30,8	19	48,7	6	15,4	17	43,6	18	46,2	1	2,6	3	7,7	2	5,1	0	0,0	0	0,0
2. É chamado a intervir directamente na definição de estratégias para o agrupamento.	3	7,7	18	46,2	14	35,9	13	33,3	18	46,2	7	17,9	4	10,3	1	2,6	0	0,0	0	0,0
3. É chamado a emitir opiniões e recomendações sobre as orientações de funcionamento da escola.	4	10,3	25	64,1	16	41,0	10	25,6	16	41,0	4	10,3	3	7,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0
4. Intervém na definição de linhas orientadoras para o futuro do agrupamento.	4	10,3	24	61,5	15	38,5	9	23,1	18	46,2	6	15,4	2	5,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
5. É chamado, pela Direcção do Agrupamento, a participar no plano de melhoria.	6	15,4	9	23,1	6	15,4	5	12,8	15	38,5	17	43,6	12	30,8	8	20,5	0	0,0	0	0,0
6. A Direcção encoraja-o a participar na vida do agrupamento.	4	10,3	9	23,1	8	20,5	23	59,0	25	64,1	5	12,8	2	5,1	2	5,1	0	0,0	0	0,0
7. A informação que lhe é fornecida pela Direcção, facilita-lhe a tomada de decisões.	0	0,0	6	15,4	6	15,4	22	56,4	29	74,4	9	23,1	2	5,1	2	5,1	2	5,1	0	0,0
8. Sente-se envolvido na resolução dos problemas do agrupamento.	0	0,0	8	20,5	12	30,8	24	61,5	25	64,1	6	15,4	2	5,1	1	2,6	0	0,0	0	0,0
9. Sente que a Direcção está aberta a ouvir e aceitar soluções para problemas que coloca	1	2,6	14	35,9	10	25,6	15	38,5	25	64,1	9	23,1	2	5,1	1	2,6	1	2,6	0	0,0
10. A sua opinião é valorizada.	0	0,0	14	35,9	9	23,1	16	41,0	26	66,7	5	12,8	3	7,7	3	7,7	1	2,6	1	2,6
11. É questionado sobre as necessidades de bens e/ou serviços para a gestão das suas aulas.	7	17,9	20	51,3	16	41,0	14	35,9	14	35,9	4	10,3	1	2,6	1	2,6	1	2,6	0	0,0
12. É chamado a dar opinião sobre questões de natureza financeira.	35	89,7	31	79,5	2	5,1	7	17,9	1	2,6	1	2,6	1	2,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível atribuiria?	0	0,0	9	23,1	6	15,4	23	59,0	28	71,8	4	10,3	2	5,1	0	0,0	3	7,7	3	7,7
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0	0,0	14	35,9	5	12,8	18	46,2	24	61,5	3	7,7	6	15,4	2	5,1	4	10,3	2	5,1
MÉDIA	5,4	14	16	40	9,4	24	15	40	20	52	5,8	15	3	8,2	2	4,2	1	2,2	0,4	1,1

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. – Frequência

ANEXO 13 – Participação/Satisfação na Escolha do Conselho Pedagógico

PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DO CONSELHO PEDAGÓGICO	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Eleger o seu representante no Conselho Pedagógico.	59	73,8	14	17,5	14	17,5	58	72,5	7	8,75	8	10	80	100	80	100
2. Deu a sua opinião sobre quem o deveria representar neste órgão.	56	70	10	12,5	15	18,8	64	80	9	11,3	6	7,5	80	100	80	100
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha do Conselho pedagógico.	55	68,8	19	23,8	8	10	37	46,3	17	21,3	24	30	80	100	80	100
MÉDIA	57	71	14	18	12,3	15	53	66	11	14	13	16	80	100	80	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

ANEXO 14 - Participação/satisfação na Gestão Pedagógica / sexo

- Respondentes do sexo masculino

PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DO CONSELHO PEDAGÓGICO	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Eleger o seu representante no Conselho Pedagógico.	18	86	3	14,3	2	9,5	17	80,9	1	4,8	1	4,8	21	100	21	100
2. Deu a sua opinião sobre quem o deveria representar neste órgão.	14	67	2	9,5	5	23,8	17	80,9	2	9,5	2	9,5	21	100	21	99,9
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha do Conselho pedagógico.	16	76	5	23,8	1	4,8	13	61,9	4	19	3	14,3	21	100	21	100
MÉDIA	16	76	3,3	16	2,7	13	16	75	2,3	11	2	9,5	21	100	21	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

- Respondentes do sexo feminino

PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DO CONSELHO PEDAGÓGICO	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant. Mod.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Eleger o seu representante no Conselho Pedagógico.	41	69,5	11	18,6	12	20,3	41	69,5	6	10,2	7	11,9	59	100	59	100
2. Deu a sua opinião sobre quem o deveria representar neste órgão.	42	71,2	8	13,6	10	16,9	47	79,7	7	11,9	4	6,78	59	100	59	100
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha do Conselho pedagógico.	39	66,1	14	23,7	7	11,9	24	40,7	13	22	21	35,6	59	100	59	100
MÉDIA	41	69	11	19	9,67	16	37	63	8,7	15	11	18	59	100	59	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

ANEXO 15- Participação/Satisfação na escolha do Conselho Pedagógico/ nível de ensino

- Educadores de Infância e Prof. do 1º ciclo

PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DO CONSELHO PEDAGÓGICO	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Eleger o seu representante no Conselho Pedagógico.	25	61	13	31,7	9	22	20	48,8	7	17	8	19,5	41	100	41	100
2. Deu a sua opinião sobre quem o deveria representar neste órgão.	23	56,1	9	22	10	24,4	28	68,3	8	19,5	4	9,7	41	100	41	100
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha do Conselho pedagógico.	24	58,5	14	34,1	5	12,2	9	22	12	29,3	18	43,9	41	100	41	100
MÉDIA	24	59	12	29	8	20	19	46	9	22	10	24	41	100	41	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

- Prof. do 2º e 3º ciclo

PARTICIPAÇÃO NA ESCOLHA DO CONSELHO PEDAGÓGICO	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant. Mod.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Eleger o seu representante no Conselho Pedagógico.	34	87,2	1	2,6	5	12,8	38	97,4	0	0	0	0	39	100	39	100
2. Deu a sua opinião sobre quem o deveria representar neste órgão.	33	84,6	1	2,6	5	12,8	36	92,3	1	2,6	2	5,1	39	100	39	100
3. Sente-se satisfeito com a sua participação na escolha do Conselho pedagógico.	31	79,5	5	12,8	3	7,7	28	71,8	5	12,8	6	15,4	39	100	39	100
MÉDIA	33	84	2,3	6	4,33	11	34	87	2	5,1	2,7	6,8	39	100	39	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. – Frequência

ANEXO 16- Participação/satisfação na gestão pedagógica

PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA GESTÃO PEDAGÓGICA	Nunca				Por vezes				Frequentemente				Sempre				Sem opinião			
	1				2				3				4				5			
	Ant.		Act. Mod		Ant.		Act. Mod		Ant.		Act. Mod		Ant.		Act. Mod		Ant.		Act. Mod	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.	7	8,8	9	11,3	8	10,0	17	21,3	27	33,8	17	21,3	37	46,3	30	37,5	1	1,3	7	8,8
2. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos.	0	0,0	9	11,3	17	21,3	15	18,8	25	31,3	25	31,3	36	45,0	29	36,3	2	2,5	2	2,5
3. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento como o currículo nacional.	12	15,0	16	20,0	12	15,0	12	15,0	27	33,8	23	28,8	27	33,8	27	33,8	2	2,5	2	2,5
4. Contribuiu para o plano anual de actividades.	1	1,3	3	3,8	4	5,0	7	8,8	20	25,0	16	20,0	56	70,0	53	66,3	1	1,3	1	1,3
5. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes, projectos, etc).	6	7,5	8	10,0	15	18,8	18	22,5	20	25,0	16	20,0	38	47,5	35	43,8	1	1,3	3	3,8
6. Participou na elaboração do Regulamento Interno.	12	15,0	21	26,3	16	20,0	9	11,3	12	15,0	7	8,8	38	47,5	22	27,5	1	1,3	21	26,3
7. Participou na alteração do Regulamento Interno.	10	12,5	32	40,0	14	17,5	13	16,3	16	20,0	8	10,0	39	48,8	23	28,8	1	1,3	4	5,0
8. Foi chamado a participar na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.	11	13,8	24	30,0	20	25,0	20	25,0	26	32,5	21	26,3	18	22,5	10	12,5	5	6,3	5	6,3
9. Deu o seu contributo para a definição do plano anual de formação do pessoal docente.	10	12,5	21	26,3	15	18,8	23	28,8	35	43,8	20	25,0	17	21,3	13	16,3	3	3,8	3	3,8
10. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.	23	28,8	39	48,8	16	20,0	18	22,5	28	35,0	13	16,3	11	13,8	8	10,0	2	2,5	2	2,5
11. É chamado a participar no plano de melhoria.	13	16,3	15	18,8	16	20,0	16	20,0	23	28,8	26	32,5	25	31,3	20	25,0	3	3,8	3	3,8
12. A informação que lhe é fornecida facilita-lhe a tomada de decisões.	3	3,8	7	8,8	17	21,3	32	40,0	37	46,3	26	32,5	19	23,8	12	15,0	4	5,0	3	3,8
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, que nível atribuiria?	0	0,0	12	15,0	14	17,5	20	25,0	32	40,0	29	36,3	30	37,5	15	18,8	4	5,0	4	5,0
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0	0,0	20	25,0	15	18,8	17	21,3	32	40,0	25	31,3	29	36,3	13	16,3	5	6,3	5	6,3
MÉDIA	8	9,6	17	21	14	18	17	21,2	26	32	19	24	30	38	22	28	2,5	3,1	4,6	5,8

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

ANEXO 17- Participação/Satisfação na Gestão Pedagógica/sexo

- Respondentes do sexo masculino

PARTICIPACÃO/SATISFAÇÃO NA GESTÃO PEDAGÓGICA - Respondentes sexo masculino	Nunca		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Sem opinião	
	1		2		3		4		5	
	Ant. Mod.		Act.		Ant.		Act.		Ant.	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.	1	4,8	2	9,5	4	19,0	6	28,6	7	33,3
2. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos.	0	0,0	2	9,5	9	42,9	8	38,1	5	23,8
3. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento com o currículo nacional.	2	9,5	3	14,3	4	19,0	6	28,6	8	38,1
4. Contribuiu para o plano anual de actividades.	0	0,0	1	4,8	2	9,5	2	9,5	8	38,1
5. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes, projectos, etc).	1	4,8	1	4,8	4	19,0	5	23,8	7	33,3
6. Participou na elaboração do Regulamento Interno.	3	14,3	5	23,8	5	23,8	4	19,0	4	19,0
7. Participou na alteração do Regulamento Interno.	2	9,5	7	33,3	7	33,3	3	14,3	3	14,3
8. Foi chamado a participar na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.	5	23,8	8	38,1	7	33,3	3	14,3	4	19,0
9. Deu o seu contributo para a definição do plano anual de formação do pessoal docente.	4	19,0	9	42,9	6	28,6	6	28,6	9	42,9
10. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.	7	33,3	13	61,9	4	19,0	1	4,8	9	42,9
11.É chamado a participar no plano de melhoria.	3	14,3	5	23,8	7	33,3	4	19,0	6	28,6
12. A informação que lhe é fornecida facilita-lhe a tomada de decisões.	2	9,5	5	23,8	5	23,8	8	38,1	10	47,6
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, que nível atribuiria?	0	0,0	4	19,0	3	14,3	6	28,6	12	57,1
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0	0,0	4	19,0	3	14,3	8	38,1	10	47,6
MÉDIA	2	10,2	5	23,5	5	23,8	5	23,8	7	34

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

ANEXO 18- Participação/Satisfação na Gestão Pedagógica/ sexo

- Respondentes do sexo feminino

PARTICIPACÃO/SATISFAÇÃO NA GESTÃO PEDAGÓGICA - Respondentes do sexo feminino	Nunca				Por vezes				Frequentemente				Sempre				Sem opinião			
	1				2				3				4				5			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.	6	10,2	7	11,9	4	6,78	11	18,6	20	33,9	13	22,0	28	47	22	37,3	1	1,69	6	10,2
2. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos.	0	0	7	11,9	8	13,6	7	11,9	20	33,9	21	35,6	29	49	22	37,3	2	3,39	2	3,4
3. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento com o currículo nacional.	10	16,9	13	22,0	8	13,6	8	13,6	21	35,6	15	25,4	18	31	21	35,6	2	3,39	2	3,4
4. Contribuiu para o plano anual de actividades.	1	1,69	2	3,4	2	3,39	5	8,5	12	20,3	10	16,9	45	76	41	69,5	1	1,69	1	1,7
5. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes, projectos, etc)	5	8,47	7	11,9	11	18,6	13	22,0	13	22	11	18,6	29	49	25	42,4	1	1,69	3	5,1
6. Participou na elaboração do Regulamento Interno.	9	15,3	16	27,1	11	18,6	5	8,5	8	13,6	4	6,8	30	51	17	28,8	1	1,69	17	28,8
7. Participou na alteração do Regulamento Interno.	8	13,6	25	42,4	7	11,9	10	16,9	13	22	4	6,8	30	51	17	28,8	1	1,69	3	5,1
8. Foi chamado a participar na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.	6	10,2	16	27,1	13	22	17	28,8	22	37,3	13	22,0	13	22	10	16,9	5	8,47	3	5,1
9. Deu o seu contributo para a definição do plano anual de formação do pessoal docente.	6	10,2	12	20,3	9	15,3	17	28,8	26	44,1	14	23,7	15	25	13	22,0	3	5,08	3	5,1
10. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.	16	27,1	26	44,1	12	20,3	17	28,8	19	32,2	6	10,2	10	17	8	13,6	2	3,39	2	3,4
11. É chamado a participar no plano de melhoria.	10	16,9	10	16,9	9	15,3	12	20,3	17	28,8	15	25,4	21	36	19	32,2	2	3,39	3	5,1
12. A informação que lhe é fornecida facilita-lhe a tomada de decisões.	1	1,69	2	3,4	12	20,3	24	40,7	27	45,8	21	35,6	15	25	9	15,3	4	6,78	3	5,1
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, que nível atribuiria?	0	0	8	13,6	11	18,6	14	23,7	20	33,9	24	40,7	25	42	10	16,9	3	5,08	3	5,1
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0	0	16	27,1	12	20,3	9	15,3	22	37,3	21	35,6	22	37	9	15,3	4	6,78	4	6,8
MÉDIA	6	9,4	12	20	9,2	16	12	20,5	19	31	14	23	24	40	17	29	2,3	3,9	3,9	6,7

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

ANEXO 19- Participação/Satisfação na Gestão Pedagógica/ nível de ensino

- Educadores de Infância e Prof. do 1º ciclo

PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA GESTÃO PEDAGÓGICA- Educadores de Infância e Prof. do 1º CEB	Nunca				Por vezes				Frequentemente				Sempre				Sem opinião			
	1				2				3				4				5			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.	3	7,3	3	7,32	5	12,2	4	9,8	13	31,7	8	19,5	19	46,3	19	46,3	1	2,4	7	17,1
2. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos.	1	2,4	8	19,5	13	31,7	4	9,8	11	26,8	10	24,4	15	36,6	18	43,9	1	2,4	1	2,4
3. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento com o currículo nacional.	6	14,6	10	24,4	6	14,6	3	7,3	12	29,3	10	24,4	16	39,0	17	41,5	1	2,4	1	2,4
4. Contribuiu para o plano anual de actividades.	1	2,4	3	7,32	2	4,9	2	4,9	14	34,1	9	22	23	56,1	26	63,4	1	2,4	1	2,4
5. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes, projectos, etc).	5	12,2	6	14,6	9	22,0	9	22,0	11	26,8	10	24,4	15	36,6	14	34,1	1	2,4	2	4,9
6. Participou na elaboração do Regulamento Interno.	4	9,8	8	19,5	8	19,5	7	17,1	9	22,0	5	12,2	19	46,3	18	43,9	1	2,4	2	4,9
7. Participou na alteração do Regulamento Interno.	5	12,2	8	19,5	6	14,6	8	19,5	11	26,8	5	12,2	18	43,9	19	46,3	1	2,4	1	2,4
8. Foi chamado a participar na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.	6	14,6	8	19,5	6	14,6	5	12,2	15	36,6	11	26,8	10	24,4	10	24,4	4	9,8	5	12,2
9. Deu o seu contributo para a definição do plano anual de formação do pessoal docente.	6	14,6	7	17,1	7	17,1	8	19,5	13	31,7	12	29,3	12	29,3	10	24,4	3	7,3	2	4,9
10. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.	8	19,5	15	36,6	12	29,3	5	12,2	10	24,4	11	26,8	9	22,0	8	19,5	2	4,9	2	4,9
11.É chamado a participar no plano de melhoria.	10	24,4	7	17,1	9	22,0	10	24,4	10	24,4	13	31,7	9	22,0	9	22,0	3	7,3	2	4,9
12. A informação que lhe é fornecida facilita-lhe a tomada de decisões.	3	7,3	7	17,1	14	34,1	6	14,6	11	26,8	14	34,1	10	24,4	11	26,8	3	7,3	3	7,3
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, que nível atribuiria?	0	0,0	9	22	10	24,4	3	7,3	16	39,0	13	31,7	13	31,7	13	31,7	2	4,9	2	4,9
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0	0,0	9	22	9	22,0	2	4,9	18	43,9	14	34,1	11	26,8	4	9,8	3	7,3	2	4,9
MÉDIA	4	10,1	8	19	8	20	5	13	12	30	10	25	14	35	14	34	2	4,7	2	5,7

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

ANEXO 20 - Participação/Satisfação na Gestão Pedagógica/ nível de ensino

- Professores do 2º e 3º ciclo

PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NA GESTÃO PEDAGÓGICA - Professores dos 2º e 3º CEB	Nunca		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Sem opinião	
	1		2		3		4		5	
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.	4	10,3	6	15,4	3	7,7	13	33,3	14	35,9
2. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos.	1	2,6	1	2,6	4	10,3	11	28,2	14	35,9
3. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento com o currículo nacional.	6	15,4	6	15,4	6	15,4	9	23,1	15	38,5
4. Contribuiu para o plano anual de actividades.	0	0,0	0	0,0	2	5,1	5	12,8	6	15,4
5. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes, projectos, etc).	1	2,6	2	5,1	6	15,4	9	23,1	9	23,1
6. Participou na elaboração do Regulamento Interno.	8	20,5	13	33,3	8	20,5	2	5,1	3	7,7
7. Participou na alteração do Regulamento Interno.	5	12,8	24	61,5	8	20,5	5	12,8	5	12,8
8. Foi chamado a participar na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.	5	12,8	16	41,0	14	35,9	15	38,5	11	28,2
9. Deu o seu contributo para a definição do plano anual de formação do pessoal docente.	4	10,3	14	35,9	8	20,5	15	38,5	22	56,4
10. Participou na definição de critérios para a oferta educativa do agrupamento.	15	38,5	24	61,5	4	10,3	13	33,3	18	46,2
11. É chamado a participar no plano de melhoria.	3	7,7	8	20,5	7	17,9	6	15,4	13	33,3
12. A informação que lhe é fornecida facilita-lhe a tomada de decisões.	0	0,0	0	0,0	3	7,7	26	66,7	26	66,7
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, que nível atribuiria?	0	0,0	3	7,7	4	10,3	17	43,6	16	41,0
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0	0,0	11	28,2	6	15,4	15	38,5	14	35,9
MÉDIA	4	9,5	9,1	23	5,9	15	12	29,5	13	34

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. – Frequência

ANEXO 21 – Participação/Satisfação na escolha dos dirigentes dos órgãos de gestão intermédia

ESCOLHA DOS DIRIGENTES DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO INTERMÉDIA	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Eleger o coordenador do seu departamento/coordenador de conselho de docentes.	69	86,3	14	17,5	9	11,3	61	76,3	2	2,5	5	6,25	80	100	80	100
2. Eleger o delegado do seu grupo disciplinar.	63	78,8	13	16,3	10	12,5	61	76,3	7	8,75	6	7,5	80	100	80	100
3. Eleger o Coordenador de directores de turma.	46	57,5	6	7,5	19	23,8	60	75	15	18,8	14	17,5	80	100	80	100
4. Sente-se satisfeito com a sua participação neste item.	55	68,8	17	21,2	10	12,5	49	62,3	15	18,8	14	17	80	100	80	100
MÉDIA	58	73	13	16	12	15	58	72	9,8	12	9,8	12	80	100	80	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

ANEXO 22 – Participação/Satisfação na escolha dos dirigentes dos órgãos de gestão intermédia/ sexo

- Respondentes do sexo masculino

ESCOLHA DOS DIRIGENTES DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO INTERMÉDIA - Respondentes do sexo masculino.	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Elegeu o coordenador do seu departamento/coordenador de conselho de docentes.	18	85,7	2	9,5	3	14,3	18	85,7	0	0	1	4,8	21	100	21	100
2. Elegeu o delegado do seu grupo disciplinar.	18	85,7	3	14,2	2	9,5	17	81	1	4,8	1	4,8	21	100	21	100
3. Elegeu o Coordenador de directores de turma.	15	71,4	2	9,5	4	19,1	18	85,7	2	9,5	1	4,8	21	100	21	100
4. Sente-se satisfeito com a sua participação neste item.	14	66,6	2	9,5	3	14,3	15	71,4	4	19,1	4	19,1	21	100	21	100
MÉDIA	16	77	2,3	11	3	14	17	81	1,8	8,4	1,8	8,4	21	100	21	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. – Frequência

- Respondentes do sexo feminino

ESCOLHA DOS DIRIGENTES DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO INTERMÉDIA - Respondentes do sexo feminino.	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Elegeu o coordenador do seu departamento/coordenador de conselho de docentes.	51	86,4	12	20,3	6	10,2	43	72,9	2	3,4	4	6,8	59	100	59	100
2. Elegeu o delegado do seu grupo disciplinar.	45	76,3	10	16,9	8	13,6	44	74,6	6	10,2	5	8,5	59	100	59	100
3. Elegeu o Coordenador de directores de turma.	31	52,5	4	6,8	15	25,4	42	71,2	13	22	13	22	59	100	59	100
4. Sente-se satisfeito com a sua participação neste item.	41	69,5	15	25,4	7	11,9	34	57,6	11	18,6	10	16,9	59	100	59	100
MÉDIA	42	71	10	17	9	15	41	69	8	14	8	14	59	100	59	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. – Frequência

ANEXO 23- Participação/Satisfação na Gestão Intermédia/ nível de ensino

- Educadores de Infância e Prof. do 1º ciclo

ESCOLHA DOS DIRIGENTES DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO INTERMÉDIA: Ed. de Infância e Prof. do 1º CER	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Elegeu o coordenador do seu departamento/coordenador de conselho de docentes.	31	75,6	14	34,1	8	19,5	22	53,7	2	4,9	5	12,2	41	100	41	100
2. Elegeu o delegado do seu grupo disciplinar.	25	61	12	29,3	9	22	23	56,1	7	17,1	6	14,6	41	100	41	100
3. Elegeu o Coordenador de directores de turma.	15	36,6	5	12,2	14	34,1	22	53,7	12	29,3	14	34,1	41	100	41	100
4. Sente-se satisfeito com a sua participação neste item.	20	48,8	14	34,1	10	24,4	16	39	11	26,8	11	26,8	41	100	41	100
MÉDIA	23	56	11	27	10	25	21	51	8	20	9	22	41	100	41	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

- Professores do 2º e 3º ciclo

ESCOLHA DOS DIRIGENTES DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO INTERMÉDIA: Professores dos 2º e 3º CER	Sim				Não				Sem Resposta				Total			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1. Elegeu o coordenador do seu departamento/coordenador de conselho de docentes.	38	97,4	0	0	1	2,6	39	100	0	0	0	0	39	100	39	100
2. Elegeu o delegado do seu grupo disciplinar.	38	97,4	1	2,6	1	2,6	38	97,4	0	0	0	0	39	100	39	100
3. Elegeu o Coordenador de directores de turma.	31	79,5	1	2,6	5	12,8	38	97,4	3	7,7	0	0	39	100	39	100
4. Sente-se satisfeito com a sua participação neste item.	35	89,7	3	7,7	0	0	33	84,6	4	10,3	3	7,7	39	100	39	100
MÉDIA	36	91	1,3	3,2	1,8	4,5	37	95	1,8	4,5	0,8	1,9	39	100	39	100

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

Anexo 24 - Participação/satisfação no conselho de docentes/ departamento curricular

PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NO CONSELHO DE DOCENTES / DEPARTAMENTO CURRICULAR	Nunca				Por vezes				Frequentemente				Sempre				Sem opinião			
	1				2				3				4				5			
	Ant.		Act.		Ant.		Act. Mod		Ant.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod		Ant.		Act.	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1.Participa na definição, organização e programação de metodologias a adoptar nas disciplinas que lecciona.	0	0,0	1	1,3	10	12,5	8	10,0	18	22,5	18	22,5	50	62,5	51	63,8	2	2,5	2	2,5
2. Participou na definição dos critérios de avaliação das disciplinas que fazem parte do seu departamento curricular.	1	1,3	2	2,5	10	12,5	8	10,0	21	26,3	18	22,5	46	57,5	49	61,3	2	2,5	3	3,8
3. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.	4	5,0	8	10,0	12	15,0	12	15,0	25	31,3	26	32,5	37	46,3	32	40,0	2	2,5	2	2,5
4. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos.	3	3,8	8	10,0	10	12,5	11	13,8	27	33,8	23	28,8	37	46,3	35	43,8	3	3,8	3	3,8
5. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento com o currículo nacional.	4	5,0	10	12,5	16	20,0	10	12,5	30	37,5	29	36,3	26	32,5	27	33,8	4	5,0	4	5,0
6. Contribuiu para o plano anual de actividades.	0	0,0	3	3,8	12	15,0	10	12,5	17	21,3	15	18,8	49	61,3	50	62,5	2	2,5	2	2,5
7. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes, projectos, etc.).	3	3,8	7	8,8	12	15,0	16	20,0	24	30,0	19	23,8	38	47,5	33	41,3	3	3,8	5	6,3
8. Participou na elaboração do Regulamento Interno.	15	18,8	19	23,8	8	10,0	4	5,0	20	25,0	12	15,0	30	37,5	18	22,5	7	8,8	27	33,8
9. Participou na alteração do Regulamento Interno.	8	10,0	33	41,3	11	13,8	8	10,0	22	27,5	12	15,0	34	42,5	17	21,3	5	6,3	10	12,5
10. Participou na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.	8	10,0	25	31,3	20	25,0	16	20,0	25	31,3	19	23,8	18	22,5	12	15,0	9	11,3	8	10,0
11. Contribuiu para a definição do plano anual de formação do pessoal docente.	14	17,5	17	21,3	14	17,5	27	33,8	33	41,3	20	25,0	16	20,0	11	13,8	3	3,8	5	6,3
12. Participou na definição de critérios para a distribuição de serviço docente.	25	31,3	47	58,8	16	20,0	6	7,5	27	33,8	13	16,3	7	8,8	7	8,8	5	6,3	7	8,8
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível atribuiria?	2	2,5	12	15,0	13	16,3	12	15,0	30	37,5	34	42,5	28	35,0	16	20,0	8	10,0	6	7,5
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0	0,0	16	20,0	15	18,8	11	13,8	28	35,0	30	37,5	28	35,0	16	20,0	4	5,0	7	8,8
MÉDIA	6	7,8	15	19	13	16	11	14,2	25	31	21	26	32	39,6	27	33	4	5,27	7	8,1

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

Anexo 25 - Participação/Satisfação no conselho de docentes/departamento curricular/ sexo

- Respondentes do sexo masculino

PARTICIPAÇÃO/SATISFAÇÃO NO CONSELHO DE DOCENTES / DEPARTAMENTO CURRICULAR- Respondentes do sexo masculino	Nunca				Por vezes				Frequentemente				Sempre				Sem opinião			
	1				2				3				4				5			
	Ant.		Act. Mod.		Ant.		Act.		Ant.		Act.		Ant. Mod.		Act.		Ant.		Act.	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1. Participa na definição, organização e programação de metodologias a adoptar nas disciplinas que lecciona.	0	0,0	0	0,0	4	19,0	3	14,3	4	19,0	4	19,0	13	61,9	14	66,7	0	0,0	0	0,0
2. Participou na definição dos critérios de avaliação das disciplinas que fazem parte do seu departamento curricular.	1	4,8	2	9,5	5	23,8	2	9,5	5	23,8	3	14,3	11	52,4	13	61,9	0	0,0	1	4,8
3. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.	2	9,5	2	9,5	4	19,0	5	23,8	4	19,0	7	33,3	10	47,6	7	33,3	1	4,8	0	0,0
4. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos.	2	9,5	3	14,3	2	9,5	6	28,6	7	33,3	3	14,3	10	47,6	9	42,9	0	0,0	0	0,0
5. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento com o currículo nacional.	1	4,8	1	4,8	8	38,1	5	23,8	7	33,3	10	47,6	5	23,8	5	23,8	0	0,0	0	0,0
6. Contribuiu para o plano anual de actividades.	0	0,0	1	4,8	3	14,3	4	19,0	6	28,6	4	19,0	12	57,1	12	57,1	0	0,0	0	0,0
7. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes, projectos, etc.).	2	9,5	2	9,5	3	14,3	5	23,8	7	33,3	5	23,8	9	42,9	9	42,9	0	0,0	0	0,0
8. Participou na elaboração do Regulamento Interno.	4	19,0	6	28,6	4	19,0	1	4,8	3	14,3	3	14,3	9	42,9	4	19,0	1	4,8	7	33,3
9. Participou na alteração do Regulamento Interno.	2	9,5	10	47,6	6	28,6	2	9,5	4	19,0	3	14,3	7	33,3	3	14,3	2	9,5	3	14,3
10. Participou na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.	2	9,5	6	28,6	10	47,6	5	23,8	5	23,8	8	38,1	4	19,0	2	9,5	0	0,0	0	0,0
11. Contribuiu para a definição do plano anual de formação do pessoal docente.	5	23,8	4	19,0	4	19,0	10	47,6	9	42,9	5	23,8	3	14,3	1	4,8	0	0,0	1	4,8
12. Participou na definição de critérios para a distribuição de serviço docente.	7	33,3	13	61,9	7	33,3	5	23,8	7	33,3	1	4,8	0	0,0	1	4,8	0	0,0	1	4,8
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível atribuiria?	0	0,0	5	23,8	6	28,6	3	14,3	6	28,6	7	33,3	7	33,3	5	23,8	2	9,5	1	4,8
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0	0,0	5	23,8	6	28,6	4	19,0	4	19,0	7	33,3	8	38,1	4	19,0	3	14,3	1	4,8
MÉDIA	6	6,9	12	13	15	14,4	12	13	16	16	14	16	22	21,5	18	15	2	2,1	3	5,1

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. – Frequência

ANEXO 26- Participação/Satisfação no conselho de docentes/departamento curricular/ sexo

- Respondentes do sexo feminino

PARTICIPACÃO/SATISFACÃO	Nunca				Por vezes				Frequentemente				Sempre				Sem opinião			
NO CONSELHO DE DOCENTES	1				2				3				4				5			
DEPARTAMENTO CURRICULAR - Resondentes do sexo feminino	Ant. Mod		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod		Ant. Mod.		Act. Mod	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1. Participa na definição, organização e programação de metodologias a adoptar nas disciplinas que lecciona.	0	0,0	1	1,7	6	10,2	5	8,5	14	23,7	14	23,7	37	62,7	37	62,7	2	3,4	2	3,4
2. Participou na definição dos critérios de avaliação das disciplinas que fazem parte do seu departamento	0	0,0	0	0,0	5	8,5	6	10,2	16	27,1	15	25,4	35	59,3	36	61,0	2	3,4	2	3,4
3. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.	2	3,4	6	10,2	8	13,6	7	11,9	21	35,6	19	32,2	27	45,8	25	42,4	1	1,7	2	3,4
4. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos.	1	1,7	5	8,5	8	13,6	5	8,5	20	33,9	20	33,9	27	45,8	26	44,1	3	5,1	3	5,1
5. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento com o	3	5,1	9	15,3	8	13,6	5	8,5	23	39,0	19	32,2	21	35,6	22	37,3	4	6,8	4	6,8
6. Contribuiu para o plano anual de actividades.	0	0,0	2	3,4	9	15,3	6	10,2	11	18,6	11	18,6	37	62,7	38	64,4	2	3,4	2	3,4
7. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes,	1	1,7	5	8,5	9	15,3	11	18,6	17	28,8	14	23,7	29	49,2	24	40,7	3	5,1	5	8,5
8. Participou na elaboração do Regulamento Interno.	11	18,6	13	22,0	4	6,8	3	5,1	17	28,8	9	15,3	21	35,6	14	23,7	6	10,2	20	34
9. Participou na alteração do Regulamento Interno.	6	10,2	23	39,0	5	8,5	6	10,2	18	30,5	9	15,3	27	45,8	14	23,7	3	5,1	7	12
10. Participou na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.	6	10,2	19	32,2	10	16,9	11	18,6	20	33,9	11	18,6	14	23,7	10	16,9	9	15,3	8	14
11. Contribuiu para a definição do plano anual de formação do pessoal	9	15,3	13	22,0	10	16,9	17	28,8	24	40,7	15	25,4	13	22,0	10	16,9	3	5,1	4	6,8
12. Participou na definição de critérios para a distribuição de serviço	18	30,5	34	57,6	9	15,3	1	1,7	20	33,9	12	20,3	7	11,9	6	10,2	5	8,5	6	10
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível	2	3,4	7	11,9	7	11,9	9	15,3	24	40,7	27	45,8	21	35,6	11	18,6	6	10,2	5	8,5
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0	0,0	11	18,6	9	15,3	7	11,9	24	40,7	23	39,0	20	33,9	12	20,3	1	1,7	6	10
MÉDIA	4,2	7,1	11	18	7,6	13	7,1	12	19	33	16	26	24	41	20	35	4	6,05	5,4	9,2

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. – Frequência

ANEXO 27- Participação/Satisfação no conselho de docentes/departamento curricular/ nível de ensino

- Educadores de Infância e Prof. do 1º ciclo

PARTICIPACÃO/SATISFACÃO NO CONSELHO DE DOCENTES / DEPARTAMENTO CURRICULAR - Educadores de Infância e Professores do 1º CEB	Nunca		Por vezes		Frequentemente		Sempre		Sem opinião	
	1		2		3		4		5	
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1.Participa na definição, organização e programação de metodologias a adoptar nas disciplinas que lecciona.	0	0,0	0	0,0	9	22,0	5	12,2	14	34,1
2. Participou na definição dos critérios de avaliação das disciplinas que fazem parte do seu departamento	1	2,4	2	4,9	9	22,0	4	9,8	13	31,7
3. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.	1	2,4	4	9,8	10	24,4	3	7,3	8	19,5
4. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos.	2	4,9	5	12,2	8	19,5	4	9,8	12	29,3
5. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento com o	2	4,9	4	9,8	10	24,4	3	7,3	12	29,3
6. Contribuiu para o plano anual de actividades.	0	0,0	2	4,9	10	24,4	5	12,2	11	26,8
7. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes,	3	7,3	4	9,8	5	12,2	7	17,1	18	43,9
8. Participou na elaboração do Regulamento Interno.	1	2,4	2	4,9	5	12,2	3	7,3	13	31,7
9. Participou na alteração do Regulamento Interno.	2	4,9	4	9,8	4	9,8	2	4,9	14	34,1
10. Participou na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.	3	7,3	6	14,6	9	22,0	5	12,2	12	29,3
11. Contribuiu para a definição do plano anual de formação do pessoal	7	17,1	6	14,6	10	24,4	6	14,6	12	29,3
12. Participou na definição de critérios para a distribuição de serviço docente.	12	29,3	14	34,1	8	19,5	6	14,6	10	24,4
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível	2	4,9	7	17,1	10	24,4	2	4,9	13	31,7
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0	0,0	7	17,1	11	26,8	1	2,4	14	34,1
MÉDIA	2,6	6,3	4,8	12	8,4	20,6	4	9,8	13	31

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. – Frequência

ANEXO 28- Participação/Satisfação no conselho de docentes/departamento curricular/ nível de ensino

- Professores do 2º e 3º ciclo

PARTICIPACÃO/SATISFAÇÃO NO CONSELHO DE DOCENTES / DEPARTAMENTO CURRICULAR Professores dos 2º e 3º CEB	Nunca				Por vezes				Frequentemente				Sempre				Sem opinião			
	1				2				3				4				5			
	Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.		Ant. Mod.		Act. Mod.	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
1. Participa na definição, organização e programação de metodologias a adoptar nas disciplinas que lecciona.	0	0,0	1	2,6	1	7,7	3	7,7	4	10,3	13	33,3	34	87,2	32	82,1	0	0,0	0	0,0
2. Participou na definição dos critérios de avaliação das disciplinas que fazem parte do seu departamento curricular.	0	0,0	0	2,6	1	10,3	4	10,3	8	20,5	6	15,4	30	76,9	29	74,4	0	0,0	0	0,0
3. Participou na definição de critérios de avaliação final de ano e/ou ciclo.	3	7,3	4	5,1	2	23,1	9	23,1	17	43,6	13	33,3	17	43,6	11	28,2	0	0,0	0	0,0
4. Participa na definição de processos de adaptação do currículo às necessidades dos alunos.	1	2,6	3	5,1	2	30,8	7	30,8	15	38,5	15	33,3	20	52,3	15	38,5	1	2,6	1	2,6
5. Contribuiu para a articulação das disciplinas e dos programas leccionados no Agrupamento com o currículo nacional.	2	5,1	6	15,4	6	17,9	7	17,9	18	46,2	14	35,9	12	30,8	11	28,2	1	2,6	1	2,6
6. Contribuiu para o plano anual de actividades.	0	0,0	1	5,1	2	12,8	5	12,8	6	15,4	6	15,4	31	79,5	27	62,2	0	0,0	0	0,0
7. Participou na programação de actividades extra-curriculares (clubes, projectos, etc.).	0	0,0	3	17,9	7	23,1	9	23,1	6	15,4	9	23,1	26	66,7	18	46,2	0	0,0	0	0,0
8. Participou na elaboração do Regulamento Interno.	14	35,9	17	7,7	3	2,6	1	2,6	7	17,9	1	2,6	15	38,5	1	2,6	0	0,0	19	49
9. Participou na alteração do Regulamento Interno.	6	15,4	19	17,9	7	15,4	6	15,4	8	20,5	1	2,6	18	46,2	2	5,1	0	0,0	2	5,1
10. Participou na definição de orientações pedagógicas da escola/agrupamento.	5	12,8	19	28,2	11	28,2	11	28,2	13	33,3	4	10,3	6	15,4	3	7,7	4	10,3	2	5,1
11. Contribuiu para a definição do plano anual de formação do pessoal docente.	7	17,4	11	10,3	4	53,8	21	53,8	21	53,8	6	15,4	7	17,9	1	2,6	0	0,0	0	0,0
12. Participou na definição de critérios para a distribuição de serviço docente.	13	33,3	33	20,5	8	0,0	0	0,0	17	43,6	4	10,3	1	2,6	2	5,1	0	0,0	0	0,0
13. Se tivesse de classificar o seu grau de participação nos dois modelos de gestão, neste item, que nível atribuiria?	0	0,0	5	7,7	3	25,6	10	25,6	17	43,6	21	53,8	16	41,0	2	5,1	4	10,3	3	7,7
14. Se tivesse de definir, classificando, o seu nível de satisfação (no que diz respeito à participação) nos dois modelos, que nível atribuiria?	0	0,0	9	10,3	4	25,6	10	25,6	14	35,9	16	41,0	16	41,0	2	2,6	0	0,0	3	7,7
MÉDIA	4	9,3	9	11	4,4	20	7	20	12	31	9,2	23	18	46	11	28	1	1,8	2,2	5,69

Ant. Mod. – Anterior Modelo de Gestão; Act. Mod. – Actual Modelo de Gestão; freq. - Frequência

